

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Percepción del clima organizacional de los trabajadores
docentes en el Perú: una revisión teórica**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Elsy Mercedes Torres Silva
Andrea Espino Flores

Asesor:

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, diciembre de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Guido Angelo Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Percepción del Clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú: una revisión teórica”** constituye la memoria que presenta las estudiantes Elsy Mercedes Torres Silva y Andrea Espino Flores para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020



Guido Angelo Huapaya Flores

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 12:30 horas., se reunieron en la sala virtual de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Mtro. David Junior Elías Aguilar Panduro el secretario: Lic. Rosalía Gladys Morales Rivera y como miembro: Lic. Alcides Alberto Flores Saenz y el asesor Mg Guido Angelo Huapaya Flores con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: "Percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú: una revisión teórica" de los Bachilleres:

- a) Andrea Espino Flores
- b) Elsy Mercedes Torres Silva

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Andrea Espino Flores

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A -	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b): Elsy Mercedes Torres Silva

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A -	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente



Secretario

Asesor

Miembro

Miembro

Candidato/a
(a)

Candidato/a (b)

Candidato/a
(c)

Percepción del Clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú: una revisión teórica

Perception of the organizational climate of teaching workers in Peru: a theoretical review

Elsy Mercedes Torres Silva^a; Andrea Espino Flores^b

^aEstudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, elsytorres@upeu.edu.pe

^bEstudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, andreaespino@upeu.edu.pe

^cAsesor de la tesis, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, angelo.huapaya@upeu.edu.pe

Resumen

El presente trabajo es una investigación documental que tiene como objetivo analizar la percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú a través de la revisión teórica del clima organizacional en diez investigaciones realizadas en diferentes instituciones educativas de nivel pre escolar, primario, secundario y de educación superior. De un estudio realizado por la “Cumbre Mundial de innovación para la Educación” se ha podido verificar que uno de los principales problemas que enfrentan los trabajadores docentes en el mundo son las bajas remuneraciones que perciben y de otros estudios realizados en España, República Dominicana, Chile y Colombia se ha corroborado la recarga laboral que sufren sumado a la baja remuneración y la frustración que tienen en el uso de las nuevas tecnologías de comunicación. Pese a ello, de las diez investigaciones realizadas en Perú hasta el año 2019 se ha observado que, en nueve, los trabajadores docentes tienen una percepción favorable del clima organizacional, producto de las buenas relaciones interpersonales entre maestros, la buena comunicación y predominio del optimismo; no obstante, en una de las investigaciones la percepción fue no favorable por la sobrecarga laboral que tienen acorde a la remuneración recibida y los incentivos, ello ha permitido concluir, bajo la Teoría propuesta por Litwin y Stinger de que las dimensiones de recompensa y estándar no se encuentran en un nivel óptimo; por ende, deben reforzarse, así también que, aun cuando el panorama en el Perú haya sido más alentador, el desafío que se viene enfrentando por la enseñanza virtual es grande, máxime si viene generando frustración e impotencia en muchos trabajadores docentes de todo el mundo.

Palabras claves: clima organizacional, percepción, sector educación

Abstract

The present research aims to bibliographically analyze the perception of the organizational climate of teaching workers in Peru through the theoretical review of the organizational climate in ten investigations carried out in different educational institutions of preschool, primary, secondary and higher education levels. From a study carried out by the "World Summit of Innovation for Education" it has been possible to verify that one of the main problems faced by teaching workers in the world is the low wages they receive and from other studies carried out in Spain, the Dominican Republic, Chile and Colombia have confirmed the workload they suffer, added to the low remuneration and the frustration they have in the use of new communication technologies. Despite this, of the ten investigations carried out in Peru until 2019, it has been observed that, in nine, teaching workers have a favorable perception of the organizational climate, as a result of good interpersonal relationships between teachers, good communication and the prevalence of optimism ; However, in one of the investigations it was not so favorable due to the work overload that they have not according to the remuneration received and the incentives, this has allowed to conclude, under the theory proposed by Litwin and Stinger that the reward and standard dimensions are not are at an optimal level; therefore, they must be reinforced, as well as that, even though the outlook in Peru has been more encouraging, the challenge that virtual education has been facing is great, especially if it has been generating frustration and impotence in many teaching workers around the world .

Keywords: organizational climate, education sector, theoretical review

1. Introducción

El clima organizacional es uno de los factores más importantes en los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados de una organización. Según Mónica Solarte (2009) indica que, si bien existe polémica en cuanto a su definición, la doctrina mayoritaria ha señalado que el clima organizacional es el conjunto de percepciones que se tiene sobre un ambiente laboral con valores, actitudes y políticas que conlleven a los empleados y a la organización en general hacia la satisfacción y productividad laboral.

Ahora bien, es importante señalar que el clima organizacional está adherido de forma notable a la gestión de los recursos humanos, de ahí que por eso se dice que el capital más importante es el capital humano. Esto ha motivado, en los últimos años, el incremento considerable de investigaciones dirigidas a atraer, mantener, incentivar y retener a los mejores colaboradores, en tanto, son los ejecutores de todas las actividades; por ende, se requiere a los más leales y comprometidos, esto ha dado lugar a la siguiente declaración “los empleados satisfechos son más leales a la organización”, la cual de ser tomada en cuenta arrojaría un resultado aún más positivo en términos de productividad laboral y otros.

Se ha observado a nivel mundial que, el clima organizacional de los trabajadores docentes se ha visto afectado durante muchos años por la baja remuneración que perciben y las escasas oportunidades para desarrollarse profesionalmente, de la información vertida en el sitio web El mundo (2020), se encontró que según la “Cumbre Mundial de innovación para la Educación” o WISE (por sus siglas en inglés) la dimensión de recompensa es una de las principales deficiencias del clima organizacional, en tanto, el 75% de los expertos en educación cuestiona las pocas oportunidades para desarrollarse profesionalmente y el 57% cuestiona la baja remuneración.

De un estudio realizado en la Universidad Iberoamericana, se ha verificado entre otros problemas que afectan el sistema educativo en el mundo, la distribución ineficiente de los recursos pedagógicos y financieros a los docentes (Muñoz, 2012); afectando la dimensión motivación del clima organizacional en las instituciones, por tal motivo su portal oficial, la UNESCO (2020) señala que continua la lucha mundial por elevar la competitividad profesional y la calidad de los recursos pedagógicos de los docentes en todos los niveles de educación, así también, mejorar el clima laboral a fin de obtener resultados más favorables.

En España, según señala el sitio web El mundo (2020) uno de los problemas que afecta el clima organizacional es la carencia de personal de apoyo, en tanto, distorsiona y altera la estructura de la organización, según el último “Estudio Internacional de la enseñanza y del aprendizaje” realizado por el Ministerio de Educación, la escasez de personal de apoyo es el principal obstáculo en los centros educativos de nivel secundario según el 42% de los directores y de 53% según los de nivel primario.

Usando la referencia anterior, seis de cada diez especialistas de La Cumbre Mundial de innovación para la Educación (WISE Organización sin ánimo de lucro) consideran que existe poco respeto a la dignidad del docente, pues no se le brinda condiciones adecuadas de trabajo, materiales de pedagogía necesarios, inclusive, en España disminuye hasta un 34% a diferencia de los países de Asia Oriental en los cuales los maestros tienen la consideración y el respeto de más del 80% de su población.

Al parecer esos no serían los únicos problemas, la expansión del coronavirus en el mundo entero y el cambio en la forma de impartir conocimientos, daría pie a mayores dificultades y conflictos determinantes del clima organizacional, tal es el caso de República Dominicana publicado en el sitio web de Diario Libre (2020) en el que la Asociación Dominicana de Profesores (ADP) advertiría el gran desafío que atraviesa el Sector Educación en la enseñanza virtual, identificándose una serie de problemas como la deficiente capacitación los docentes, la falta de internet, la carencia de recursos tecnológicos, etc. ; los cuales antes de afectar la calidad del servicio, frustran el trabajo de los docentes afectando el clima en el que se desenvuelven; de una noticia publicada en el portal Oficial de la BBC News (2020) se conoció que un profesor de la UNFV peruana renunció en clases frente a su alumnos por las dificultades que presentó en la enseñanza virtual.

Ahora bien, parte de crear un ambiente saludable en favor del trabajador docente es brindarle las herramientas y condiciones básicas para su buen desempeño, según una publicación realizada en el sitio web de Vuelva24 (2020) el Sector de Educación de España fue denunciado por obstaculizar y restringir las pruebas COVID para trabajadores docentes, afectando su salud mental y física y; por ende, su clima laboral.

En Chile, según la publicación realizada por el sitio web La tercera (2020) los centros educativos quitarían algunas materias como filosofía, música y educación física y, con ello a los maestros de dicha especialidad; ello crearía un clima laboral inestable, según la vocera de la Red de Profesores además de eso, se habrían dado una serie de despidos y reducción de horas para muchos;

lo cual generaría conflictos para con los sindicatos, malas relaciones con los trabajadores que se queden y disminución de la identidad con la institución.

Y, por si fuera poco, además de lo anterior según el sitio web El tiempo (2020) los resultados arrojados por la Encuesta de Ascún (Asociación Colombiana de Universidades) el 88% de los docentes de Colombia manifestarían el aumento de su carga laboral, el cual sumado a la disminución de su remuneración afectaría en clima organizacional en su dimensión estándares, en la medida que las exigencias no serían razonables ni coherentes.

Ahora bien, a nivel nacional se encontró que según el Portal Web Evaluación Docente (2018) a través de la publicación del “Reporte de Evaluación en cifras de la Evaluación Ordinario del Desempeño Docente, 2018”, referencia que se considera importante en tanto el desempeño laboral de los trabajadores no es sino producto del clima organizacional, variable de estudio, según este Reporte todavía existen entre el 1% al 4% de docentes que no logran aprobar el examen básico para poder enseñar (p.1) ; entre una las causas que arrojaron este resultado se encontró la baja motivación que tienen los docentes en el desarrollo de sus laborales, producto de las deficiencias existentes en la infraestructura de las instituciones, la deficiencia distribución de recursos pedagógicos y por sobre todo el bajo salario que vienen recibiendo desde hace muchos años, el cual se encuentra de este los más bajos a nivel mundial, según el sitio web oficial de Panamericana (2019); a partir de ello, se puede identificar que las dimensiones de motivación, recompensa y remuneración son entre todas unas de las más débiles que hay que reforzar.

En ese entender, la presente investigación documental, pretende profundizar sobre el clima organizacional en los trabajadores docentes del Perú, según su objetivo se trata de un estudio de desarrollo teórico, en la medida que a partir del análisis crítico de la información encontrada en las diversas investigaciones en relación a la Teoría propuesta por Litwin y Stinger, se presenta un modelo interpretativo del autor. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de revisión documental, para Torrealba (2009) es el procedimiento que permite la recopilación de datos provenientes de fuentes documentales a fin de ser utilizados y la técnica de la ficha de resumen recogida tanto de fuentes doctrinario. Finalmente se utilizará como técnica de procesamiento de datos el “análisis de datos cualitativos” al ser la presente de enfoque cualitativo permitirá extraer conclusiones de información no estructura y heterogénea.

Dicho análisis documental se centra principalmente en la percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú en contraste con diez investigaciones realizadas en diferentes instituciones educativas de nivel pre escolar, primario, secundario y de educación superior ¿Por qué se eligió al sector Educación? - Por la significancia que tiene en el desarrollo humano de cientos, miles y millones de seres humanos y las deficiencias que presenta no solo en la calidad del servicio sino en el clima organizacional (variable de estudio) y más ahora que la forma de impartir conocimientos ha variado en gran medida, generando frustración e impotencia en muchos trabajadores docentes de todo el mundo no solo por el uso de las nuevas tecnologías sino también por el recorte de las remuneraciones y el aumento de la carga laboral.

Por ello, con la finalidad de verificar si existe o no clima organizacional en los trabajadores docentes, se analizarán un total de diez investigaciones a fin de identificar las falencias en el sector educativo y comparar el estado en el que se encontraba el país y en el que se encuentra en la actualidad dada la coyuntura mundial; y así poder implementar medidas para este gran desafío:

De la investigación, “Clima organizacional en profesores investigadores de una Institución de Educación Superior” se concluyó que el 48% de docentes percibe un clima organizacional favorable y altamente favorable y el 27% no favorable, siendo la dimensión determinante de este resultado: las relaciones interpersonales, sin embargo, se encontró problemas en la producción académica e investigadora en tanto sobrecarga a los docentes afectando la dimensión presión laboral, el cual aunado a otros factores psico y socioemocionales podrían influir de forma negativa en la percepción del ambiente laboral.

De la investigación, “Satisfacción laboral y clima organizacional percibido por docentes de instituciones de la iglesia adventista del séptimo día de la Unión Colombiana del Sur” realizada por Sierra se concluyó que existe buen clima organizacional en las instituciones educativas adventistas de la Unión Colombiana de Sur, y que este es un factor determinante en el nivel de satisfacción de los docentes, conjuntamente con el nivel donde se desempeñan; toda vez que se encontró mayor nivel de satisfacción en los docentes de nivel preescolar y primario que en los de secundario.

Asimismo, en la investigación titulada “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (FAREM), UNAN – Managua en el período 2016” realizado por Zans el cual concluyó que el clima organizacional es considerado medianamente favorable y

desfavorable, predominando el optimismo en mayor medida, no obstante, se verificó dimensiones por mejorar como el liderazgo, el trabajo en equipo.

Por otro lado, también se hallaron antecedentes de carácter nacional entre ellos la investigación titulada “Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018” realizada por Pajuelo (2018), concluyéndose que el clima organizacional y el diseño organizacional se encuentran en un nivel de aceptación bastante elevado, esto es en un 91,9% y 98,4% respectivamente, arrojando como resultado un desempeño laboral acorde al clima organizacional y a las exigencias de la institución educativa.

Asimismo, en la investigación titulada “Clima organizacional en dos instituciones educativas educativas públicas de Ventanilla – Callao, desde la perspectiva docente”, en la cual se concluye que existe un nivel de clima organizacional aceptable a razón de que las dimensiones: estructura organizacional, recompensa e identidad con la institución se encuentran en un nivel aceptable, mientras que, la dimensión relaciones en un nivel regular; siendo los aspectos a mejorar la organización respecto de las reglas y procedimientos, los incentivos, las relaciones entre jefes – subordinados y el trabajo en equipo.

También se tiene la investigación titulada “Clima organizacional en los docentes de la institución educativa Técnica María Inmaculada – Huancayo, 2015” realizada por Centeno en la cual concluye que el clima organizacional en cuanto a su dimensión relaciones interpersonales en los docentes, se encuentra en un nivel aceptable ya que existe buena comunicación; respecto a la cooperación interpersonal se encuentra en un nivel aceptable debido a la existencia de espíritu de equipo, sobre la identidad institucional, existe un aceptable toda vez que hay compromiso e integración; sobre la recompensa también existe un nivel aceptable por el reconocimiento que reciben los docentes; finalmente, en cuanto a la dimensión de clima organizacional, también se encuentra en un nivel aceptable en tanto todo lo anterior ha permitido satisfacer las expectativas de la comunidad educativa.

Asimismo, se encontró la investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción con la vida en docentes de colegio privado y público de Lima Metropolitana” concluyéndose que el clima laboral educativo en los colegios privados y públicos de Lima Metropolitana deben ser optimizado para un mejor desempeño de los docentes y su satisfacción con la vida.

Por otro lado, en el estudio titulado “Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016” en la cual se concluyó que en los centros educativos estudiados se encontró predominante la dimensión de liderazgo transformacional, sin embargo, el resultado del clima organizacional fue no positivo en tanto se identificaron otras dimensiones urgentes a mejorar como las relaciones interpersonales, el compromiso e involucramiento.

En la investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional del Santa 2016” la cual concluyó que el 80% de docente presento un nivel favorable de clima organizacional y solo el 20% un nivel desfavorable.

De la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios Adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima, 2018” se concluyó que existe una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente; siendo que, a mejor clima organizacional, mejor será el desempeño de los docentes en los colegios.

Las investigaciones señaladas han permitido identificar que un buen clima organizacional es resultado del buen sostenimiento sus dimensiones ya que estas influyen positivamente en los docentes y en la percepción que van formando sobre su ambiente de trabajo; en ese sentido, se debe reforzar las dimensiones del clima organizacional en el sector educación a fin de mitigar las dificultades que pudieran presentarse y, por el contrario promover un desempeño eficaz y eficiente del docente y el buen funcionamiento del sistema educativo, lo cual, sin duda conllevaría a mejorar la calidad del servicio a favor de la población en general.

Por ese motivo, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú a través de la revisión teórica del clima organizacional en diez investigaciones realizadas en diferentes instituciones educativas de nivel pre escolar, primario, secundario y de educación superior, a fin de comparar dicho resultado con el nuevo desafío que viene enfrentando la enseñanza virtual, la investigación presentará como producto del análisis, algunas apreciaciones que se pudieran tomar en cuenta en el futuro como alternativas de respuesta a las necesidades educativas del futuro cercano que es cambiante.

Este estudio es importante porque pondrá en evidencia, las deficiencias que presenta el sistema educativo en temas de clima organizacional, a fin de que la comunidad educativa, esto es, directores, sindicatos y altos cargos puedan identificar la situación y tomar decisiones que permitan la elaboración de programas y políticas de aumento de remuneración, fomento de incentivos, disminución de la carga laboral en favor de los trabajadores docentes del Perú y la mejora de la

calidad educativa. Asimismo, es importante también para la comunidad investigadora, en tanto, servirá como punto de partida para posteriores investigaciones que al igual que la presente, pretenden mejorar una situación crítica en temas de clima organizacional educativo.

2. Desarrollo o Revisión

2.1. Proceder de la revisión

A fin de cumplir el objetivo planteado por el estudio se seleccionó una muestra de diez investigaciones encontradas en los diversos repositorios de entre los años 2010 a 2020 con la finalidad de llevar a cabo un análisis documental y crítico de cada uno de los resultados, observando que la mayoría contempla como dimensiones de evaluación, las propuestas por la Teoría de Litwin y Stinger sobre el clima organizacional de los trabajadores docentes; según expresa Dessler citado por García (2009) componentes plantearon nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de revisión documental, en tanto se aspiró a recopilar los datos provenientes de fuentes documentales a fin de ser utilizados para el análisis y la técnica de la ficha de resumen recogida tanto de fuentes doctrinarias. Finalmente se utilizará como técnica de procesamiento de datos el “análisis de datos cualitativos” por ser el enfoque que sigue el presente estudio.

2.2. Historia y origen del clima organizacional

El clima organizacional ha sido definido por diversos autores, cada uno de ellos en base a sus estudios realizados sobre el origen y la situación definieron lo que implica este concepto. Siguiendo esa lógica, Méndez (2006) señala que, un alcance al origen de lo que se determina como clima organizacional se encuentra dentro de la sociología. El concepto organización, de acuerdo a la perspectiva de las relaciones humanas, resalta la importancia del ser humano en función al trabajo y su participación dentro de un sistema social. Por otra parte, el clima es visto desde la perspectiva de propiedades de una organización, cuyas características influyen en el discernimiento que las personas construyen sobre ellas.

De acuerdo con Echevarría (2014) para empalmar la cronología de las diferentes definiciones que los estudiosos han prestado para el clima organizacional discutidas por Forehand y Gilmer (en 1964) precisan que el concepto debe ser orientado por aspectos relacionados a sus propiedades y características, esto es: objetiva, perenne y medible, ajustadas a cada organización.

Según Margarita (2011) indica que es una medida compuesta de las características organizacionales y la disposición perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes e ideas de los trabajadores, que impresiona la apreciación del clima constituyendo así un enfoque integral de James y Jones (en 1974). A partir de las particularidades de la organización indicadas como percepciones, el clima engloba elementos de la organización; cualidades personales y percepciones sumarias producto de la relación recíproca entre el individuo y la situación.

A pesar de ello, Margarita (2011) manifiesta que el clima organizacional tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y percepciones. Entonces, existen dos formas definidas y firmes del clima que perduran en sus muchas definiciones, esto es: de las percepciones y de las descriptivas; sobre las primeras se expresa que las percepciones son sensaciones que experimentan las personas y sobre las segundas, es el informe que da la persona de esas sensaciones

Es importante saber que, una de las principales áreas que la administración ha estudiado es el entorno organizacional de las empresas y que ahora llamamos clima organizacional. A continuación, se analizará a las distintas escuelas en la evolución de la administración a fin de demarcar el nacimiento del clima organizacional en la historia universal.

2.2.1. El clima organizacional desde la administración científica y clásica

Henry Fayol perteneciente a la escuela clásica, junto con Taylor de la escuela científica, son los pioneros y fundadores de la administración moderna. Para Barba (2010) se ha referido de manera histórica a las múltiples formas que dan el avance de su relevancia en el mundo de hoy, con respeto a Taylor. Una primera enseñanza que aporta el estudio es su labor y su argumento, devela la distancia entre el sentimiento tayloriano. Por otra parte, nos enseñan que los postulados de Taylor anduvieron por senderos retorcidos que estuvieron a punto de ser derogados, mediante la Resolución Hoxie perteneciente al Congreso norteamericano en el año 1917.

Usando la misma referencia, se dice que además de los políticos que cuestionaron la congruencia de Taylor, obtuvo el rechazo de manera enfática de los empresarios que argüían que la administración científica atentaba a la tradición creadora de los obreros norteamericanos, porque su adaptación favorecía el desempleo y, esa sería la razón de la limitada capacidad de consumo.

Además, Barba (2010) señala que es innegable que su trabajo no tuviera influencia sustantiva en el afianzamiento de una nueva representación de la organización que respondiera a los intereses económicos dominantes de la sociedad capitalista y si respondió a las ideologías contrarias como el socialismo soviético. Al final y lo más importante, la historia nos muestra su plena vigencia conceptual en la sociedad contemporánea, la misma que se pronuncia en la sociedad, las

organizaciones y en las aulas. La definición de administración en la organización industrial y los principios generales de la administración, como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo de organización o empresa, no podemos esconder su influencia en la actualidad.

Por otra parte, López (2016) refiriéndose a Fayol indica que existe una equidad en la función administrativa, que es diversificado en las diferentes jerarquías de la organización. La atención que se le dé a la estructura lleva a que la entidad se comprenda como una distribución de porciones que integran su forma y la interrelación entre todas las partes. Esta es la teoría que se ciñe de forma absoluta a una organización común.

Por último, señala López (2016) desde una perspectiva de sistemas es considerada la organización como un sistema cerrado; quedando claro en esta escuela el aporte de la ingeniería y la conjetura de que la única motivación de las personas es la motivación económica.

2.2.2. El clima organizacional desde la escuela de las relaciones humanas (1930)

Entre los mayores referentes de esta escuela se encuentran Elton Mayo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), ellos alegan un conciso respaldo al planteamiento conductual, que se inició en los años 1924 y 1933 con un estudio hecho en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company que se situaba en Chicago; dicho estudio probó que el crecimiento de la productividad de los trabajadores crece o decrece, de acuerdo a la iluminación ambiental; y también se implanta que la productividad del grupo es diversa de acuerdo al interés que proviene de los jefes hacia los empleados y la relación que exista con el grupo aparte de los escenarios ambientales.

Por su parte, Terry y Franklin (1985) manifiestan que el eje importante de la gestión administrativa es el comportamiento del ser humano: ¿Qué es lo que se logra?, ¿Cómo se logra? y ¿Por qué se logra? y que tal discernimiento se debe en buena cuenta a su relación con los individuos, ya que son la parte más importante de la administración y de las organizaciones. Las ciencias del comportamiento, se originó en esta escuela, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración, por ello, el ser humano es considerado como un ser socio-psicológico y las labores que afronta el gerente se dan a partir del entendimiento que consiga los mejores esfuerzos de parte de un colaborador al satisfacer sus necesidades psicológicas y comprender toda el desarrollo del comportamiento psicológico de los grupos que constituyen la totalidad de la administración.

2.2.3. El clima organizacional desde la escuela estructuralista (1950)

La escuela estructuralista, trata aspectos aunados a la autoridad, a las normas internas de la organización, y de este modo la visualiza como un todo y no de una forma separada (Aproximación

et al., 2016). Al respecto Chiavenato (2014) menciona que esta escuela representa a la sociedad donde vivimos y está integrada por las organizaciones, donde cada individuo desempeña un papel diverso y esta añadida a las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. En este sentido concilia los conceptos del hombre económico y el hombre social.

2.2.4. El clima organizacional en la escuela conductista (1960)

Cuando se menciona los inicios de la escuela conductiva, se piensa en el mayor referente quien es Abraham Maslow, el menciona que las necesidades humanas, están representadas en diversos niveles de jerarquía y la estructura lo conforma, según la importancia que le da la persona. Aquí en esta escuela se inicia a estudiar a cada empleado en el desarrollo de sus funciones, poniendo mayor énfasis en las percepciones del trabajador, las emociones, las motivaciones, fundamentando que estas semblanzas podrían alterar el desempeño del individuo (Aproximación et al., 2016).

De igual modo al mencionar a Chiavenato, nos dice que la teoría conductista comienza de la conducta personal como individuo y de este modo podemos advertir de las organizaciones, ya que están adheridas entre sí, pues la persona, necesita de ella para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias. La motivación humana es preciso estudiarla para determinar la conducta de cada persona, ya que es la base de la teoría conductista de la administración (Aproximación et al., 2016).

2.3. Percepción de clima organizacional

2.3.1. Likert

Según González (2015) sobre el modelo propuesto por Likert en el año 1965, mantiene que las conductas de los trabajadores se ven influenciadas por las percepciones que se tienen del proceder administrativo y las situaciones laborales, donde ejecutan sus labores diarias. Según esta teoría, existen 3 tipos de variables que ejercen impacto en la percepción del individuo dentro del clima organizacional: Las variables explicativas o causales (se conforma por la estructura de la organización, decisiones, competencias, actitudes y normas) además son explicativas porque dan a conocer como se direcciona y desarrolla la organización mediante resultados, toda vez que cuando la variable cambia, también lo hace el resultado.

El destacado doctrinario Gonzales (2015) señala además que las variables intermedias están conformadas por los procesos y este es el reflejo del estado interno, porque examina aspectos como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones; y las variables finales están direccionadas a entregar resultados tales como la productividad, ganancias o pérdidas, todo esto a consecuencia de las variables causales e intermedias.

Por su parte Omar y Córdor (2018) sostienen que el clima organizacional es explicado de manera muy bien en la estructura de una organización, con el modelo de Renis Likert, este modelo se basa en la integración, ya que mide el comportamiento de los colaboradores que laboran en la organización; estas son producidas por las cualidades administrativas y organizacionales, asimismo con la información que los colaboradores tienen de la entidad, las percepciones y capacidades, las causas y efectos. Al mismo tiempo los factores objetivos y subjetivos.

2.3.2. Litwin y Stinger

Gracias al sitio web oficial de la Universidad Esan (2015), según los reconocidos estudios Litwin y Stinger son nueve las dimensiones que influyen en el clima organizacional, las cuales son: estructura: es aquella dimensión referida a la estructura organizativa y a las normas existentes dentro de la organización, vale decir, reglas y procedimientos; responsabilidad, es aquella dimensión que se refiere a la autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores; recompensa, es aquella que hace referencia a los incentivos recibidos por los trabajadores de acuerdo a su trabajo; desafío, es aquella dimensión enfocada en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La misma referencia consigna, la dimensión relaciones: referida a la colaboración existente entre los trabajadores de la empresa, la cooperación, guarda similitud con la dimensión anterior y se refiere al sentimiento de equipo y logro de objetivos grupales; la dimensión estándares, por su parte, se refiere a la percepción de los trabajadores respecto de las exigencias dadas por el empleador; la dimensión conflictos es aquella consistente en la capacidad que tienen los trabajadores para solucionar conflictos y finalmente la dimensión identidad es aquella que involucra el sentimiento de pertenencia del trabajo para con la organización.

2.4. El Clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú

La labor del educador es ardua, cada día emprenden una lucha implícita contra la pobreza, desigualdad, corrupción y delincuencia a través de la formación de cientos y miles de seres humanos;

por tal motivo, el sector educativo debe garantizar, en favor de los docentes, condiciones laborales que les permitan desarrollarse en un clima agradable y respetuoso donde reine la comunicación, el entusiasmo y la capacidad de adaptarse a los nuevos retos educativos que se presenten, como el suscitado con la pandemia mundial; en aras de optimizar la calidad servicio educativo.

De la revisión teórica de diez investigaciones se ha corroborado que la Teoría más destacada por sus dimensiones, a la hora de evaluar la percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes fue la propuesta por Litwin y Stinger; según expresa Dessler citado por García (2009) esta Teoría analiza que en el clima intervienen una serie de factores relacionados con el liderazgo, la satisfacción y la motivación de los empleados; teniendo en cuenta estos tres componentes plantearon nueve dimensiones, los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Estas dimensiones tienen su razón de ser en la necesidad que tienen las instituciones educativas de nivel inicial, primario y secundario de identificar y medir los factores que influyen en el comportamiento de sus trabajadores docentes, maestros, colaboradores o la denominación que se quiera atribuirles. Esta necesidad dio lugar a la formulación de variables de medición o mejor conocidas como dimensiones. Si bien éstas varían de acuerdo a su naturaleza y clasificación, en general, su aporte permite mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores en su centro de labores.

Según manifiesta el Dr. Noboa (2007) la aplicación de un cuestionario bajo la propuesta de Litwin y Stinger, brinda un panorama amplio de las percepciones y sentimientos vinculados a la estructura y condiciones de la organización, los cuales, de encontrarse en un estado no favorable para los empleados, pueden mejorarse con estrategias.

De las diez investigaciones encontradas y contrastadas con la Teoría propuesta por Litwin y Stinger, las investigadoras han evidenciado que la evaluación de la percepción de los trabajadores docentes arrojó de manera global que el clima organizacional percibido es favorable porque existen buenas relaciones interpersonales entre maestros, predominando el optimismo y la buena comunicación y, en menor grado el liderazgo, el trabajo en equipo, la estructura, recompensa, identidad, compromiso e involucramiento; no obstante, se ha verificado cierto grado de debilidad en la dimensión de recompensa, por cuanto, se ha encontrado que existe sobrecarga laboral para los trabajadores docentes y que no se encuentra acorde a su remuneración percibida y que no existen mayores incentivos para su mejor desempeño.

Sobre la dimensión relaciones, Acosta & Venegas (2010) expresan que se refiere al ambiente grato y a la buena relación existente entre empleados y jefes. De los resultados se ha observado que existe buena relación, comunicación y optimismo en los trabajadores docentes de las diversas instituciones tanto privadas como estatales, así como un alto nivel de liderazgo y cooperación (trabajo

en equipo) entre los mismos. Esta dimensión es sumamente importante en tanto favorece el logro de metas u objetivos personales y grupales que suman enormemente al plan elaborado anualmente.

Por su parte, sobre la dimensión estructura, Acosta & Venegas (2010) refieren la vinculación que tiene con las obligaciones, reglas, políticas y jerarquías dentro de la organización. Dicha dimensión fue valorada como favorable a nivel global, en la medida que los trabajadores docentes cumplen con las obligaciones encomendadas y con brindar el servicio educativo a los estudiantes. Se ha verificado que esta dimensión es sumamente importante en tanto permite mantener un control de la comunicación interna mantenida entre los docentes, el sindicato, el director y el representante a fin de que se lleve a cabo bajo los parámetros del respeto y la cordialidad.

Otra dimensión calificada como importante es la identidad, para Sotelo y Figueroa (2017) es aquel sentimiento de pertenencia frente a la organización, es decir, el reconocimiento que tiene como integrante de ella. Sobre ello, se encontró que los trabajadores docentes en su mayoría, mantenían un sentimiento de pertenencia para con su trabajo, lo cual es positivo en la medida que permite obtener de ellos, mayor compromiso; en consecuencia, mayor desempeño laboral.

Finalmente, entre otras de las dimensiones encontradas en un estado favorable, se tiene al compromiso organizacional, en algunas fuentes, se encuentra referido como responsabilidad, de lo vertido por Acosta & Venegas (2010) es la percepción que tienen las personas de tomar decisiones por sí solos, de elevar su desempeño laboral o de exigirse por cuenta propia, en aras de un mejor clima; por tal motivo, deben trabajarse de forma estratégica para no quebrantar la solidez de la organización.

Por otra parte, se ha observado que solo una de las investigaciones arrojó un resultado no tan favorable, caracterizado por la sobrecarga laboral no acorde a la remuneración percibida, ni incentivos y la regular relación existente entre los trabajadores docentes y los altos cargos; ello permite identificar que la dimensión recompensa y relaciones merecen ser reforzadas. Según Garzón (2014) la aplicación de un instrumento que permita la medición del clima organizacional, es fundamental en la vida laboral como social, en tanto, coadyuva en la identificación de actitudes positivas y negativas; permitiendo reflexionar sobre ellas.

Antes de finalizar, es importante precisar que, al ser instituciones sujetas a lo resuelto por los altos cargos del Ministerio de Educación se exhorta a las Unidades de Gestión Educativa de cada localidad, sindicatos y maestros emprender una lucha por el incremento de sus remuneraciones a fin de mejorar las relaciones en su centro de labores. Asimismo, que los directores en coordinación con los altos cargos den luz verde a la elaboración de un Plan de Estrategias que mejore las deficiencias encontradas.

Para finalizar es necesario recalcar que la presente investigación se centró en el estudio de la percepción que tienen los trabajadores docentes del clima organizacional en las diversas instituciones

educativas de nivel inicial, primario, secundario inclusive, superior del Perú, a fin de identificar las dimensiones débiles y proponer soluciones palpables cuanto antes, ya que la labor que ejercen es de vital importancia en la medida que de su trabajo depende en buena cuenta, el desarrollo del potencial físico-mental y emocional de las nuevas generaciones, en otras palabras, son formadores “holísticos” de los nuevos seres y de modo que imparten conocimientos que nos ayudan a desenvolverlos en la realidad y vivir de manera armónica unos a otros, mínimamente debería garantizárseles un adecuado ambiente de trabajo.

En ese entender, al ser el Sector Educación una piedra angular en el avance y progreso de la humanidad, debe garantizarse con gran esmero que todos sus colaboradores se desenvuelvan en el mejor clima laboral y organizacional, que no contemple únicamente el espacio material y las herramientas pedagógicas sino un ambiente con cultura en valores, vocación y preocupación por las nuevas generaciones, máxime, que también es una directriz del crecimiento económico nacional y mundial.

Conclusiones

De la revisión teórica del clima organizacional a través de diez estudios encontrados, se ha observado que la propuesta teórica de Litwin y Stinger son las más recurrentes por ello se asume es la adecuada para este fin, en tanto, nueve de las investigaciones encontradas han arrojado como resultado que la percepción que tienen los trabajadores docentes sobre el clima organizacional es favorable lo cual se debe a la existencia de buenas relaciones interpersonales entre maestros, predominando el optimismo y la buena comunicación y, en menor grado el liderazgo, el trabajo en equipo, la estructura, recompensa, identidad, compromiso e involucramiento. Solo una de las investigaciones arrojó un resultado no favorable producto de la sobrecarga laboral no acorde a la remuneración percibida, ni incentivos y la regular relación existente entre los trabajadores docentes y los altos cargos.

Del análisis de siete estudios de carácter nacional, de acuerdo a las dimensiones de clima organizacional propuestas por Litwin y Stinger, se obtuvo que cuatro arrojaron un resultado positivo calificado como “favorable”, así también se encontró una investigación que arrojó un resultado negativo calificado como “desfavorable”. Se identificaron como dimensiones determinantes en las investigaciones con resultado positivo: la estructura, relaciones interpersonales y el compromiso organizacional; por otro lado, se identificaron como dimensiones determinantes en las investigaciones con resultado negativo las dimensiones: recompensa (remuneración) y estándar. De las otras dos investigaciones se concluyó que el clima organizacional tiene relación directa positiva con: i) el nivel de satisfacción laboral y ii) desempeño laboral.

Finalmente, se puede concluir que aun cuando más de la mitad de las investigaciones analizadas han arrojado un resultado favorable existiendo no muchos errores por fortalecer, la enseñanza virtual ha cambiado y con ello, los nuevos desafíos que le toca enfrentar a la comunidad de docentes del hoy en cuanto al uso de las nuevas tecnologías, máxime si ya vienen afectando el clima de los trabajadores docentes, causándoles frustración, impotencia y la falta de motivación que atraviesan por la baja interacción e interés de los estudiantes.

En consecuencia, se recomienda a la educativa continuar la lucha por la mejora de la educación, el incremento de las remuneraciones, la promoción de incentivos, el optimismo, la buena comunicación y la constante capacitación en el uso de tecnologías a través de planes y políticas concretas y viables a corto, mediano y largo plazo. Exhortando principalmente a los altos cargos, directos, sindicatos y trabajadores a concretizar tal fin.

Referencias

- Aguado, J. (2012). Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la Perspectiva de los Docentes. (Tesis para el grado de maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20GESTION%20DEL%20DESEMPE%C3%91O%20DOCENTE%20EN%20EL%20COLEGIO%20HONORES%20DE%20SAN%20MARTIN%20DE%20PORRES%20C%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aproximación, A. U. N. A., Alberto, L., & Beltrán, D. (2016). El Origen Del Clima Organizacional, Desde Una Perspectiva De Las Escuelas De La Administración: Una Aproximación. *Ciencia Administrativa*, 0(1), 9–14.
- Baltazar Huapaya, B. A. (2017). *Insatisfacción salarial en los colaboradores de la tienda paris jockey plaza, Surco - Lima 2017*.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.1729A862&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>
- Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Revista Gestión y Estrategia*, 38, 17–30.
- Blanco, L. Y. S. (2015). “Satisfacción Laboral y Clima Organizacional percibido por docentes de instituciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la Unión Colombiana del Sur.” *Satisfacción Laboral*.
- Castro, A. & Meza, S. (2018). Clima Organizacional y Desempeño Docente, en los colegios adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima, 2018. (Tesis para el título de licenciadas en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú). Recuperado de: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1427>
- Centeno, Ll. (2016). Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Técnica María Inmaculada – Huancayo - 2015. (Tesis para el título de licenciada en Trabajo social, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú). Recuperado de:

http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1671/T010_46983495_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chiang Vega, M., Núñez Partido, A., & Huerta Rivera, P. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(72), 49–74.
- David, G. (2020). *Satisfacción laboral vs Clima organizacional “Percepción de los empleados de una organización comercial de Guatemala.”*
- Echeverri, D. R. C., & Cruz, R. Z. (2014). Review of organizational climate assessment tools. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Espinoza, J. & Vásquez, S. (2016). Clima Organizacional y Liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2017. *Revista Muro de la Investigación*. Volumen 2; 7 – 18 ISSN: 2521 – 2079. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/333197568_Clima_organizacional_y_liderazgo_predictores_del_desempeno_docente_en_los_centros_educativos_iniciales_de_la_Union_Peruana_del_Norte_2016/fulltext/5cf5612192851c4dd026d7bc/Clima-organizacional-y-liderazgo-predictores-del-desempeno-docente-en-los-centros-educativos-iniciales-de-la-Union-Peruana-del-Norte-2016.pdf
- Galarza, A. O. (2010). *PROBLEMAS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTADO DE LA CUESTION* Arturo Orbegoso Galarza* Universidad César Vallejo. 347–362.
- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). The organizational climate and its relationship to the quality of public health services: Design of a theoretical model. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>

- Larrea, K. & Matos, F. (2019). Clima Organizacional y Satisfacción con la vida en Docentes de Colegio privado y público de Lima Metropolitana. (Tesis para el título de licenciada en Psicología, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628255/Larrea_PK.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- López, M. E., Arias, L., & Rave, S. N. (2006). Las Organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, XII(31), 147–152. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>
- Margarita, M., Vega, C., Botello, C. M. S., José, M., Rodrigo, M., & Partido, A. N. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad Organizational climate and job satisfaction: A comparison between high and low complexity public hospitals. *Salud de Los Trabajadores*, 19(1), 05–16.
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en colombia. *Centro Editorial .Universidad Del Rosario*, 30.
- MINEDU. (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva* Director de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar. 70. <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo3-participacion-clima.pdf>
- Omar, H., & Condor, C. (2018). *La Gestion de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*.
- Pajuelo Basurto, J. D. (2018). *Clima Organizacional Y La Gestion Del Desempeño Docente En El Colegio Honores De San Martin De Porres, 2018*. 1–134. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTION DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO HONORES DE SAN MARTIN DE PORRES%2C 2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera Moreno, C. E., Cegarra Cegarra, O. J., Vergara, H. D. C., & Matos, Y. M. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Scientific*, 1(2), 316–339.

<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>

- Robbins, S. (2009). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. *Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa*, 185.
<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744>
- Sandoval, M., Magaña, D. & Surdez, E. (2013). Clima Organizacional en Profesores Investigadores de una Institución de Educación Superior. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación, E – ISSN; 1409 – 4703.* Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/447/44729878017.pdf>
- Sierra, L. (2015). Satisfacción Laboral y Clima Organizacional percibido por docentes de instituciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la Unión Colombiana del Sur. Resumen de Tesis de Maestría. Universidad de Montemorelos. Colombia. Recuperado de:
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/744/Tesis%20Lady%20Yamile%20Sierra%20Blanco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior / The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 582–609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- UNESCO (2017). Elaboración y validación de estrategias que permitan mejorar el clima y la cultura laboral en las DRE/GRE y UGEL, en beneficio del bienestar docente. Extraído de:
http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Lima/pdf/RQ_575_estrategias_climaculturalaboral.pdf
- Vega Machuca, J.C (2016). Los Nuevos Paradigmas del Clima Organizacional. Extraído de:
<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/seleccion/los-nuevos-paradigmas-del-clima-organizacional/>