

Año 26 No. 93
Enero-Marzo, 2021



Año 26 No. 93

Enero-Marzo, 2021



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana

Pariona Luque, Rosario Blanca*
Rivero Pariona, Zayda Yuyvyzza**
González Ríos, Rosa Cecilia***
Hinojosa Benavides, René Antonio****

Resumen

El objetivo fue determinar la relación existente entre clima organizacional y desempeño profesional del personal administrativo de una universidad estatal peruana. La muestra estuvo comprendida por 202 trabajadores administrativos y para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario. Se utilizó un diseño no experimental, transversal. Las técnicas de procesamiento y análisis de datos aplicados fueron las de tipo descriptivo e inferencial, como la media aritmética, la desviación estándar, la "t" de student y la prueba de correlación de Pearson. Se tuvo como resultados que: La relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional del personal administrativo de una universidad estatal peruana, es significativa; que la relación entre la motivación y la iniciativa de trabajo del personal administrativo de una universidad estatal peruana, es significativa; y que existe un nivel de relación significativo entre relaciones humanas y responsabilidad en el desempeño de funciones del personal administrativo de una universidad estatal peruana. Entre las conclusiones se destaca que hay una gran

Recibido: 20.07.20 Aceptado: 20.11.20

* Doctora en Ciencias Empresariales, Magister en Administración, especialidad: Gestión empresarial, Licenciada en Administración. Docente en la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8468-7801>. E-mail: rpariona@unah.edu.pe

** Cirujano Dentista en consultorio. Docente I.E.P. Santísimo Jesus, Ica, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8708-5702>. E-mail: zayu_24_02@hotmail.com

*** Maestra en Ciencias Sociales Planificación y Gestión Turística, Licenciada en Turismo. Docente en la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4950-8951>. E-mail: ceci9300@hotmail.com

**** Doctor en Ciencias Agropecuarias, Maestro en Planeación Estratégica y Gestión de Ingeniería de Proyectos, Licenciado en Educación. Docente en la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0452-3162>. E-mail: rinojosa@unah.edu.pe

intención y sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, lo que denota que a un eficiente clima organizacional un adecuado desempeño profesional y a un deficiente clima organizacional un inadecuado desempeño profesional.

Palabras Clave: Ambiente laboral; performance profesional; motivación; relaciones; personal administrativo.

Organizational climate and administrative professional: A study from a Peruvian state university

Abstract

The aim was to determine the relationship between organizational climate and professional performance of the administrative staff of a Peruvian state university. The sample was comprised of 202 administrative workers and the questionnaire was used as an instrument to collect data. A non-experimental, cross-sectional design was used. The applied data analysis and processing techniques were descriptive and inferential, such as the arithmetic mean, the standard deviation, the student's "t" and the Pearson correlation test. The results were that: The relationship between the organizational climate and the professional performance of the administrative staff of a Peruvian state university is significant; The relationship between the motivation and the work initiative of the administrative staff of a Peruvian state university is significant; and that there is a significant level of relationship between human relations and the responsibility in the performance of functions of the administrative staff of a Peruvian state university. It was concluded that there is a great intention and feeling of sharing personal objectives with those of the organization, which denotes that an efficient organizational climate an adequate professional performance and a poor organizational climate an inadequate professional performance.

Keywords: work environment; professional performance; motivation; relationships; administrative staff.

1. Introducción

A través de los años el clima organizacional se ha convertido en un elemento crucial para las organizaciones ya que, a través de su

medición se conoce la percepción de los trabajadores en cuanto al ambiente positivo y motivador para realizar las labores del día a día, a la par que se mejora el desempeño profesional de los mismos. Este clima se traduce en grado

de satisfacción de dichos trabajadores, y por ende en la satisfacción de los usuarios, constituyéndose en un enlace abstracto entre el nivel individual y el nivel organizacional con calidad estable del ambiente interno que, al ser experimentada por sus miembros se ve reflejada en el comportamiento ético de un conjunto de atributos institucionales.

El desempeño de los trabajadores en una organización depende mucho de la motivación y la satisfacción laboral, las cuales lo regulan. El aliento que se recibe de los directivos fomenta la creatividad en el cargo, y esto se mejora considerablemente cuando el trabajador percibe que toda la organización lo respalda (Arano, Escudero y Delfín, 2016; Fernández, Cobos y Figueroa, 2015; Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, 2009); mientras que Segredo, Pérez y López, (2015) aseveran que cada institución tiene su propia identidad, cultura, tradición, lenguaje, normas, estilos de liderazgo y símbolos, que generan climas laborales con características propias según su finalidad laboral. Para desarrollar el desempeño profesional hay que considerar aspectos motivacionales que se manifiesten en el desempeño general.

Vera, Alava y Basurto, (2019) indican que la orientación proyectiva de la persona devela el sentido estratégico en el desempeño profesional, puesto que porta un sentido de proyección al futuro tendientes a un desarrollo integral, por lo que es necesario el conocimiento de sí mismo y de su entorno, mientras que Cacima y Rodríguez (2019) señalan que la evaluación del desempeño puede servir para decidir si determinada persona reúne o no las condiciones para ser promovida y asumir determinado cargo, o para reconocer y valorar el mérito identificando necesidades de

formación. Bajo este orden de ideas, Campos, Gutiérrez y Matzumura (2019) expresan que la rotación de personal constituye una parte importante de la gestión de desempeño laboral considerando sus efectos.

En virtud de lo mencionado líneas anteriores, resulta interesante, y necesario, el estudio del clima organizacional porque permite una retroalimentación sobre el comportamiento de una organización, viabilizando la introducción de cambios conducentes a la mejora estructural de la empresa, tendientes hacia su potenciación productiva; en ese sentido, el saber cómo es la influencia del clima laboral en la performance individual y empresarial, optimizará la consecución de los logros institucionales. El clima organizacional es crucial en los procesos de gestión, cambio e innovación, debido a su rol técnico-científico que desarrolla dentro de los procesos sociales ligados a los aspectos de la vida laboral, de manera vivencial más que medible, y también por poseer un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización, incluyendo desempeño profesional (Segredo et al, 2015).

Al respecto Visbal (2014) deja entrever que la medición del clima organizacional enmarca reflexión y acuerdos entre sus trabajadores, conducentes a cambios congruentes, aplicando diferentes instrumentos, que concurren en la necesidad de medir las variables en dos momentos: en el presente, clima organizacional actual y a futuro clima organizacional ideal, en el entendido que la diferencia entre ambas medidas es crucial para identificar problemas organizacionales (Iglesias y Sánchez, 2015). En tal sentido, con el objetivo de determinar la relación

existente entre clima organizacional y desempeño profesional del personal administrativo de una universidad estatal peruana, un tema de gran importancia para todas las universidades que buscan una mejora del ambiente institucional, se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, rescatando los aspectos más relevantes que conducen a la competitividad institucional.

2. Clima organizacional: algunas consideraciones teóricas

En un clima organizacional interactúan los elementos que conforman una organización tales como la estructura, los procesos que ocurren dentro de la misma y la conducta grupal e individual (Caligiore y Díaz, 2003, citados en Sandoval, Magaña y Surdez, 2013), constituyéndose en un componente multidimensional de elementos que pueden diversificarse en estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros, el cual se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización (Quispe, 2012, citado en Cabrera, 2018).

El enfoque de clima organizacional que involucra sus diferentes elementos estructurales, funcionales y personales generan un clima laboral en particular, en función a las percepciones de las personas; este clima resultante induce determinados comportamientos en los miembros, y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización y por ende, en el clima (Díaz et al, 2011, citados en Iglesias y Torres, 2019).

Existen múltiples climas dentro de una misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas áreas dentro del mismo centro laboral (Payne y Mansfield, 1973; Powell y Butterfield, 1978 y Schneider y Hall, 1972, citados en Chiang et al, 2011), todo ello en base a la acumulación de experiencias en una organización y a las percepciones que las personas generan sobre la institución, por lo que estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo para saber cómo funciona una organización (Schneider y Reichers, 1983, citados en Vinueza, 2017).

• Características del clima organizacional

Cabrera (2018) enfatiza que el clima organizacional se caracteriza por el comportamiento de los trabajadores influenciados por dicho clima, ayudando en el compromiso e identificación de los trabajadores; asimismo, Riveros y Grimaldo (2017) aseveran que las percepciones del clima organizacional están en relación directa con los valores personales de los trabajadores de una institución, en concordancia con Vinueza (2017) quien indica que un clima organizacional se caracteriza por tener dimensiones como grado de confianza, moral, conflictos, recompensas, equidad y credibilidad, y por otro lado, Contreras et al, (2010) indican que el clima organizacional está relacionado con las características del líder, en concordancia con Domínguez, Ramírez y García, (2013) quienes mencionan que se ejerce un fuerte efecto sobre el mismo, porque también es un conjunto de percepciones

globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características del individuo y las de la organización; en ese mismo contexto Segredo (2011) menciona que se trata de un instrumento crucial para conseguir mayor eficiencia en la institución, ya que cada vez se hace más necesario comprender todo aquello que influye en el rendimiento laboral. Aunado a esto, Garrido y Lerma (2015) enfatizan que el clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, como algo circunstancial que la organización puede tener, perder o recuperar, puesto que ejerce un fuerte impacto sobre el comportamiento de los trabajadores de una empresa, quienes a su vez influyen con su recíproco comportamiento.

- **Nivel y tipología del clima organizacional**

El nivel de clima refleja la unidad sobre la cual el individuo proporciona descripciones (Chiang et al, 2010, citados en Navarro, 2012). Entonces un nivel descriptivo puede referirse a contextos sociales micro, medio y macro (un equipo de trabajo, un departamento o la empresa misma).

En cuanto a la tipología, Likert (1968, citado por Chiavenato 2011) en su obra *The Human Organization*, popularizó el concepto clima y lo relacionó con tres variables que definen las características propias de una organización: causales, intermedias y finales. La interacción de estas variables permitió establecer dos tipos de climas dentro de una organización: Clima autoritario y clima participativo. Estos tipos de clima organizacional están en relación directa a los estilos de liderazgo.

Encontrándose en el presente estudio un tipo de clima participativo.

3. Desempeño profesional

Según Cisneros (2019) el desempeño profesional es el comportamiento de los trabajadores, tanto en el orden técnico, como en las relaciones interpersonales, cuya calidad está bajo la influencia del componente medio ambiental y condicionada laboralmente por factores propios del trabajo como también personales. La teoría de la expectativa, que está relacionada con el desempeño profesional, considera que un trabajador ejecuta una acción cuando cree que sus esfuerzos le conducirán a un desempeño exitoso, conllevando a resultados positivos, porque todo empleado se siente motivado a desempeñar bien su labor en función de la recompensa que se le ofrezca (Marulanda et al, 2014, citados en Eslava et al, 2018).

La mejora continuatantoprofesional como humana de un docente le conlleva a realizarse no solo como profesional sino también como ser humano, y este sinergismo indudablemente hace que el desempeño profesional sea más efectivo (Oramas, Tamine y Valcárcel, 2013). Puig, Martínez y Valdés, (2016) consideran al desempeño profesional como multidimensional ya que involucra en su interrelación actitudes, conocimientos, habilidades, orientación, organización, supervisión y valores. Torres y Zegarra (2014) determinaron, que existe una relación directa positiva fuerte ($r=0,828$) y significativa ($t = 16,90$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno-2014.

- **Dimensiones del desempeño profesional**

Viswesvaran (1996, citado en Muñoz, 2018) identificó las siguientes dimensiones para evaluar cualquier desempeño: Conocimiento, competencia interpersonal y calidad de trabajo; posteriormente Guairacaja y Zavala (2019) indicaron las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales, definida como una interacción recíproca entre dos o más personas, reguladas por las leyes de la interacción social); Iniciativa, definida como un conjunto de conductas que, unidas constituyen la iniciativa personal que se manifiesta en una aproximación al trabajo, caracterizada por ser auto iniciada, activa, persistente y consistente con la misión de la organización; y Trabajo en equipo, al que Guairacaja y Zavala (2019) lo definen como un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común, dando uso a su sinergia positiva y responsabilidad mutua e individual.

- **Evaluación del desempeño profesional**

Como lo menciona Cisneros (2019), es importante que se considere en toda evaluación del desempeño todas aquellas conductas que afecten de manera positiva o negativa en los resultados organizacionales, y no limitarse solamente a las funciones asignadas al puesto específico, para lo cual las organizaciones deben diseñar y aplicar herramientas de evaluación del desempeño a fin de identificar las limitaciones existentes para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Los resultados de la evaluación del desempeño son valiosos insumos para levantar un diagnóstico pedagógico, a partir del cual se planteen propuestas de desarrollo personal y profesional; al igual que un plan de acompañamiento pedagógico capaz de impulsar cambios al interior de las instituciones educativas y poner en marcha nuevas y mejores formas de enseñar y aprender (Córdor y Remache, 2019).

Por lo mencionado líneas arriba se puede indicar que un ambiente laboral positivo permite que el personal se encuentre comprometido y mejore su desempeño profesional, de tal manera que, al conocer cuáles son los problemas de carácter intrínseco de la organización y como incide en el desempeño del personal se tendrá una crucial oportunidad de diseñar estrategias de mejora en la institución.

4.4. Clima organizacional y desempeño laboral: estudio de caso

Los resultados determinaron que existe un nivel de relación significativa entre la motivación y la iniciativa de trabajo del personal administrativo de una universidad estatal peruana, ya que, si bien es cierto que los trabajadores en mención no consideran suficientes los beneficios económicos, también es cierto que su ambiente de trabajo es acogedor, armónico y sin mucha presión en el desarrollo del mismo, encaminándose también a un progreso personal y laboral, libre de estrés, con influencia positiva en la salud mental de dicho personal. De acuerdo a la encuesta realizada se encuentra que el aspecto económico sigue siendo crucial para impulsar la motivación del personal,

coincidiendo con Urdaneta et al, (2009), quienes aseveraron que las personas se comprometen más con su trabajo cuando tienen una motivación. Por tanto, se puede decir que la motivación es aquello que da energía a cualquier actividad para mantenerla, impulsarla o incluso detenerla, y se puede motivar a las personas de manera extrínseca o intrínseca: la intrínseca se da cuando las personas hacen algo porque lo quieren hacer y/o porque les conviene; la extrínseca se da cuando se motiva por medio de un incentivo económico o un bono. Bajo la perspectiva de Sum (2015) la manera de cómo motivar a un individuo no es la misma para todas las personas, va a depender de las necesidades que éstas tengan, de sus preferencias, creencias, valores, y muchas otras características que influyen en la satisfacción laboral.

Existe un nivel de relación significativa entre las relaciones humanas y la responsabilidad en el desempeño de funciones, puesto que se encontró una comunicación reinante en el clima organizacional, lo que está coadyuvando a las relaciones cordiales entre los administrativos, en el marco de un lenguaje común y corriente que utilizan para interrelacionarse de manera amical.

Similar a lo reportado por Torres y Zegarra (2014) quienes encontraron una relación directa positiva media ($r=0,635$) y significativa ($t=9,41$) entre la comunicación y el desempeño laboral. Para este personal administrativo, el efecto de las relaciones humanas sobre la responsabilidad en su desempeño laboral fue de significativa importancia y estuvo de acuerdo con lo señalado por Dalton (2007) quien asevera que las relaciones humanas pueden realizarse en ámbitos organizacionales

o personales, pueden ser formales o informales, y, para fortalecer estas hay que conocer la propia psicología y utilizar las técnicas de una buena comunicación; mientras que con respecto al desempeño laboral Hidalgo (2009) menciona que es la eficacia del personal que trabaja dentro de una organización, empresa o institución educativa.

La implicación teórica anterior hace constar que existe una relación causal entre las relaciones humanas y la responsabilidad en el desempeño de funciones del personal administrativo de una universidad estatal peruana.

Existe un nivel de relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño profesional; en concordancia con Torres y Zegarra (2014) quienes determinaron que existe una relación directa positiva fuerte ($r=0,828$) y significativa ($t=16,90$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Bajo este mismo tenor Pachano y Gutiérrez (2014) definen al desempeño como el conjunto de acciones de los empleados en el ámbito laboral, las cuales se evidencian a través de competencias, ya sea funcionales o conductuales. Ciertamente se percibe una mejora continua a través del fortalecimiento de capacidades de la comunidad universitaria, evidenciándose resultados favorables con una ampliación de responsabilidades dentro de dicho desempeño.

5. Conclusiones

Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva del personal administrativo de una universidad estatal peruana, es decir, los administrativos consideran que su ambiente de trabajo les permite desempeñarse profesionalmente y así

satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, aunque no en el nivel óptimo que se requiere.

Existe un nivel de relación significativo entre la motivación y la iniciativa de trabajo del personal administrativo de una universidad estatal peruana, confirmando que la perspectiva de los administrativos sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado presenta niveles aceptables, y es que, cuando las personas tienen una motivación se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello.

El nivel de relación es significativo entre las relaciones humanas y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones del personal administrativo de una universidad estatal peruana. Esto nos afirma la existencia de un ambiente de trabajo regularmente grato y de regulares relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, generándose este ambiente dentro y fuera de la institución. En el presente estudio se evidencia una relación directa positiva que puede darse de manera moderada hasta significativa, estando de por medio la comunicación integral de la comunidad universitaria.

Se corrobora la existencia de un nivel de relación significativo entre las variables de estudio clima organizacional y desempeño profesional del personal administrativo de una universidad estatal peruana, y que hay un aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad. En general, hay una gran intención y sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, lo que denota que a un eficiente clima organizacional un adecuado desempeño profesional y a un deficiente clima organizacional un inadecuado

desempeño profesional.

El tipo de clima organizacional encontrado en el presente estudio es participativo consultivo, toda vez que existe confianza entre jefes y subordinados y se permite al personal administrativo tomar decisiones específicas, en virtud de que la comunicación es descendente, es decir el control se delega de arriba hacia abajo..

Referencias bibliográficas

- Arano, R., Escudero, J. y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14
- Cabrera, A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana*. Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Cacima, A., y Milian, I. (2019). El impacto de la evaluación del desempeño pedagógico profesional en los profesores. *Revista Pedagogía Profesional*, 17(1), 1-12.
- Campos, P., Gutiérrez, H., y Matzumura, J. (2019), Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 1-14.
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., y Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Revista Salud de los Trabajadores*, 19(1),5-16.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008). Clima

- organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Cisneros, E. (2019). *El estrés laboral y su relación con el desempeño profesional de los trabajadores del sector del calzado*. Tesis / Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Cóndor, B., y Remache, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Revista Cátedra*, 2(1), 116-131.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17
- Dalton, M., Hoyle, D., y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Editorial Thomson.
- Domínguez, L., Ramírez, Á., y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Eslava, M., Oscar, R., Lloclla, H. y Vidaurre, W. (2018). Videos educativos como estrategia tecnológica en el desempeño profesional de docentes de secundaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 953-966.
- Fernández, R., Cobos, P., y Figueroa, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 593-602.
- Guairacaja, A., y Zavala, C. (2019). *Ambiente laboral y su incidencia en el desempeño profesional del personal de enfermería en los servicios restringidos quirúrgicos obstétricos del hospital Alfredo Noboa Montenegro, Guaranda. período 2018-2019*. Tesis / Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
- Hernández, H., Garrido, N., y Lerma, V. (2014). *Un modelo de clima organizacional en instituciones de educación superior*. Universidad Juárez del Estado de Durango, Méjico.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hidalgo, M. (2009). *Desempeño Docente*. Lima. Editorial San Marcos.
- Iglesias, A., y Torres, J. (2019). Rediseño de instrumento para evaluar clima organizacional de Enfermería en los servicios hospitalarios. *Revista Medisur*, 17(1), 103-111.
- Iglesias, A., y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Muñoz, M. (2018). *Síndrome de burnout y desempeño profesional de enfermeras (os) del departamento de anestesiología y centro quirúrgico del hospital regional docente de Cajamarca – 2017*. Tesis / UNPRG, Perú.
- Navarro, A. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual*. Universitat Abat Oliba CEU, Barcelona, España.
- Oramas, R., Jordán, T., y Valcárcel, N. (2013). Competencias y desempeño profesional pedagógico hacia un modelo del profesor de la carrera de

- Medicina. *Revista Educación Médica Superior*, 27(1),123-134.
- Pachano, F. y Gutiérrez, K. (2014). Propuesta metodológica para evaluar el desempeño de profesionales en el mercado laboral. *Educere, la Revista Venezolana de Educación*, 18(59), 61-72.
- Puig, M., Martínez, M. y Valdés, N. (2016). Consideraciones sobre el desempeño profesional del profesor. *Rev. Cub. de Enfermería*, 32(3), 433-441.
- Riveros, P., y Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Revista Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179-188.
- Sandoval, M., Magaña, D. y Surdez, E. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 1-24.
- Segredo, A., Pérez, J. y López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4),603-619.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2),164-177
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Tesis licenciatura en Psicología Industrial / Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Torres, E., y Zegarra, S. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno - Perú*.
- Urdaneta, O., Álvarez, C. y Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista venezolana de gerencia*, 14(47), 446-457.
- Vera, M., Alava, S. y Basurto, G. (2019). El desempeño profesional: bases de la formación de calidad. *Revista Oportunía Brava*, 11(1),1-11.
- Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador*. Tesis doctoral / Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 29(10),121-144.