

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN.

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE OF PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS.

Autora: **Teresa Jackeline Márquez Ortega**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8605-037X>

E-mail de contacto: tere_mar04@hotmail.com

Artículo recibido: 24 de Junio del 2019

Artículo revisado: 2 de Octubre del 2019

Artículo aprobado: 13 de Diciembre del 2019

Economista egresada de la Universidad Central del Ecuador (Ecuador) con 3 años de experiencias laboral en la Colegio de Bachillerato Sara Serrano de Maridueña. Maestrante en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima (Perú), mención Gestión de la Educación..



Resumen

Uno de los tantos problemas son las relaciones del clima organizacional y el desempeño laboral entre sus actores educativos, donde emergen tensiones en las relaciones humanas que dificultan mejorar una calidad educativa, generando una desorganización. Hoy en día es un reto, que todos los actores educativos de una Institución Educativa trabajen en equipo para un solo objetivo. Cabe resaltar que si no existe un buen clima laboral dificultará a la institución a que se trabaje en equipo. Existe también otros factores que repercuten en el desempeño laboral, es el desgaste emocional ante las situaciones de conflictos internos, ya sea entre docentes, docentes con alumnos, con los directivos o con las padres de familia, generando distorsión en los tratos con los miembros de la comunidad educativa, formando una desorganización y no generen un entorno laboral a optimizar los niveles de calidad educativa

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, calidad educativa.

Abstract

One of the many problems are the relations of the organizational climate and labor performance among its educational actors, where tensions emerge in human relations that make it difficult to improve educational quality, generating a disorganization. Nowadays it is a challenge, that all the educational actors of an Educational Institution work as a team for a

single objective. It should be noted that if there is no good working environment, it will be difficult for the institution to work as a team. There are also other factors that affect the work performance, it is the emotional exhaustion before the situations of internal conflicts, either between teachers, teachers with students, with managers or with parents, generating distortion in the dealings with the members of the educational community, forming a disorganization and do not generate a working environment to optimize levels of educational quality

Keywords: Organizational climate, work performance, educational quality.

Sumário

Um dos muitos problemas são as relações do clima organizacional e o desempenho no trabalho entre seus atores educacionais, onde emergem tensões nas relações humanas que dificultam a melhoria da qualidade educacional, gerando uma desorganização. Atualmente, é um desafio que todos os atores educacionais de uma Instituição Educacional trabalhem em equipe por um único objetivo. Cabe ressaltar que, se não houver um bom ambiente de trabalho, dificultará o trabalho da instituição em equipe. Também existem outros fatores que impactam no desempenho no trabalho, como exaustão emocional em situações de conflito interno, seja entre professores, professores com alunos, gerentes ou pais, gerando distorções nas relações com os membros da comunidade educacional,

formando uma desorganização e não gera um ambiente de trabalho para otimizar os níveis de qualidade educacional

Palavras-chave: clima organizacional, desempenho no trabalho, qualidade educacional.

Introducción

En la actualidad las instituciones educativas a nivel mundial están sometidas a grandes cambios y retos, debido a las innovaciones por la globalización. Sin embargo sea detectado grandes debilidades en la gestión de las organizaciones educativas, pues según la UNESCO (1994, pág. 9), “se reconoce que no tienen las capacidades de gestión que los conduzcan y técnicas que puedan ser aplicadas en los distintos niveles del sistema”, para una mejor oferta educativa”.

De esta forma, es preocupante las limitaciones para llevar a una gestión adecuada. Actualmente existen muchos problemas en el ámbito educativo, pero existen algunos que deben ser tomadas de mayor importancia por parte de las personas de mayor jerarquía en las Instituciones Educativas. Así mismo, Torres y Zegarra (2015, pág. 6) mencionan que:

“En las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa.”

Panta (2015, pág. 10), menciona que hoy en día hablar de un buen desempeño laboral en las instituciones educativas va depender del clima organizacional, es decir, se debe trabajar adecuadamente siempre no se obstaculice la libertad y no sean obligados los trabajadores a cometer actos que van en contra de sus propios

principios, pues esto generará una ruptura en las relaciones humanas e impidan cumplir una buena calidad educativa.

En la misma línea, Quispe (2015, pág. 16) menciona que “el clima organizacional, se convierte en un aspecto crucial, puesto que el éxito de las organizaciones e instituciones va a depender en gran medida de ella”.

Considerando estos planteamientos, surge el propósito del trabajo de investigación analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de las instituciones públicas de educación secundaria del circuito 07D06 del Cantón Santa Rosa, ya que se evidencia ambientes de trabajo que no son óptimo para un buen ambiente laboral, la cual se observa la impuntualidad, comunicación deficiente, poca confianza, lo que hace obstaculizar en la calidad educativa.

Desarrollo

Clima organizacional

Este término fue introducido por primera vez en la psicología organizacional en 1960, influenciado por la escuela de Gestalt (criterios enfocados al individuo y su percepción que él mismo tiene del entorno) y la escuela Funcionalista (el comportamiento de la persona depende de su ambiente que lo rodea).

Entonces, el clima organizacional tiene como eje principal al individuo que vive en diferentes ambientes, ya sea complejos y dinámicos generando comportamientos diferentes, además influenciado por un sistema de actitudes, creencias y valores. Pérez (2014, pág. 14) señala que:

“El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de

importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organizacional”.

Hall citado por Uría (2011, pág. 20) explica que “el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” Es así, que el clima organizacional se vincula al ambiente donde labora el individuo, al respecto Álvarez citado por García (2009, pág. 47) considera que:

“El clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. EL ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”.

Características del clima organizacional

Sayago (2014, págs. 17-18) menciona que existe una serie de características del clima laboral que son imprescindibles conocer:

- El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones y de las percepciones.
- Es un reflejo de la vida interna de una empresa.
- Como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral.
- Afecta el grado de compromiso e identificación con la organización.
- La percepción de bienestar y satisfacción es una variable importante.

- Está formado por las interacciones, en grupos formales e informales.
- Relación dialéctica entre el clima y los comportamientos de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales.

Tipos de clima organizacional

Barroso citado por Pelaes (2010, págs. 52-53) menciona los siguientes tipos de Clima Organizacional:

- Clima tipo Autoritario –Explotador

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

- Clima tipo Autoritario – Paternalista

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

- Clima tipo Participativo – Consultivo:

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es

de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima tipo Participativo – Grupal**

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda organización y muy bien integrados a casa uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Factores del clima organizacional

Celis (2014, págs. 5-7) menciona que los siguientes factores, contribuyen a identificar la estructura de un clima laboral.

- **Estructuración de la tarea:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.
- **Responsabilidad:** Es el nivel de riesgo que asume una persona a la cual se le ha delegado una toma de decisión en los procesos que desarrolla. Es de anotar que la responsabilidad se establece en la conciencia y es desarrollada los primeros años de vida en la educación del hogar y adelante se tendrá presente en todas las situaciones de la vida.
- **Recompensa y reconocimientos:** Representa el incentivo que se recibe a cambio de haber desarrollado un proceso impecable en el rol asignado o fruto de los

resultados conseguidos en la organización, descartando así todo tipos de ingresos producto de un contrato laboral legal o reconocimientos preestablecido por la institución.

- **Desafíos o retos de tipo profesional:** Corresponden a los riesgos que el individuo desea emprender como cuestión personal y que pueden relacionarse con el cumplimiento de objetivos de la organización, teniendo en cuenta que la misma debe delimitar desde un principio los desafíos a los cuales estará enfrentando como parte del rol a desarrollar.
- **Relaciones:** El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia.
- **Cooperación:** Es el trabajo en equipo que busca un apoyo constante para el cumplimiento de objetivos al interior de la organización.
- **Manejo de conflictos:** Son los distintos pensamientos entre los integrantes de un grupo por temas laborales, sociales, personales entre otros.
- **Identidad:** También llamado sentido de pertenencia que busca defender con orgullo todos los componentes de la organización y brindar un apoyo constante en las actividades que contribuyen al cumplimiento de objetivos.

Importancia del clima organizacional

El clima laboral es uno de los aspectos importante en una institución, ya que las condiciones sociales y psicológicas van a repercutir en el trabajador. Cabe resaltar que un buen clima laboral no es fácil de poder conseguir, la cual no sólo depende del individuo, sino del apoyo de toda una organización y sea eficiente cuando trabaje. El

potencial humano, es un arma competitiva de una organización, ya que asegura que logren los objetivos propuestos. Además Pérez citado por Segregado (2012) menciona:

“Que se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en la instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución”.

Dimensiones del clima organizacional

Panta (2015, pág. 49) menciona las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- Relaciones humanas: Es el estudio cómo los individuos pues trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales (Herrera, 2013, pág. 3)
- Procesos internos: Se fundamenta en la formalización de los trabajadores, sean bien remunerados, tengan todos los beneficios de ley.
- Sistemas abiertos: Se fundamenta en la innovación y la flexibilidad, donde la institución apuesta por innovar en cuanto a los métodos o técnicas de enseñanza.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es entendido hoy en día como el comportamiento que demuestra el trabajador al realizar sus actividades

académicas y en el cumplimiento de sus objetivos (Panta, 2015, pág. 34)

“Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. (Uría, D., 2011, pág. 27)”.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Quispe, 2015, pág. 51)

Teorías de satisfacción laboral

Weihrich citado por Quispe (2015, págs. 42-44) indica las siguientes teorías de satisfacción laboral:

- Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de esta es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

- Teoría del grupo de referencia social

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socioeconómicas de la comunidad en que labora, son estas influencias

en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

- Teoría de la discrepancia

Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

- Teoría de los eventos situacionales

Está determinada por dos factores denominados; características situacionales (facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto) y eventos situacionales (son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto).

Factores que influyen en el desempeño laboral

Cruz y Ruiz (2016, págs. 52-53) presentan los siguientes factores que influyen en el desempeño laboral:

- Satisfacción del trabajo

Se encuentra relacionado con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Cabe destacar que es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo, ya que los sujetos proyectan sus funciones laborales. Al respecto Muñoz citado por Caballero (2002, pág. 3) señala que la satisfacción de trabajo es:

“El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u

organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas”.

Es así, que la satisfacción de trabajo es el resultado de las actitudes que tiene el sujeto con su ambiente laboral, desde esta posición si un empleado tiene el grado de satisfacción laboral bajo, resulta que el trabajador no pone suficiente empeño en su actividad diaria. En efecto:

“Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.” (Hannoun, 2011, pág. 17)

De estas ideas expuestas, queda claro que la satisfacción laboral está relacionada con las actitudes que la persona acontece sea emocional positivo o placentero y que está directamente enfocado al compromiso con la empresa.

- Autoestima

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Tomando en cuenta estas ideas, Irigorri y Romberg (s.f., pág. 21) consideran que:

“El entorno laboral se establece como uno de los principales generadores de estrés para el individuo, puesto que aparte de estar directamente relacionado con la necesidad de sustento, también se establece como un espacio en el que con frecuencia se ponen a prueba las capacidades propias, las habilidades profesionales, y otros factores que al ser evaluados o cuestionados, pueden afectar de manera negativa o positiva la autoestima y el autoconcepto del trabajador.”

- Trabajo en equipo

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

- Capacitación del trabajador

Es un proceso de formación con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

Dimensiones del desempeño laboral

Quispe (2015) menciona las siguientes dimensiones del desempeño laboral:

- Productividad laboral Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos

originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor

- Eficacia Se fundamenta en realizar las actividades de manera correcta en el trabajo.
- Eficiencia laboral Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

Métodos de evaluación del desempeño

Werther (2000) considera los siguientes puntos para la evaluación del desempeño del empleado:

- Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto.
- Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- Método de registro de acontecimientos notables: Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

- Método de evaluación en grupos: Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común con la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago con base en el mérito.
- Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluar que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de comparaciones pareadas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. Agregando a estas ideas considera los siguientes beneficios de una evaluación de desempeño.

Conclusiones

El clima y la cultura de las organizaciones escolares es importante y constantemente mantienen a un maestro para que trabajen enérgicamente para mejorar su trabajo, que se deriva de una colaboración sinérgica de colaboración entre las escuelas, el gobierno y las comunidades educativas.

El director es responsable de administrar todos los recursos en la escuela de manera eficiente y eficaz para avanzar en la escuela y se transformará en un clima de trabajo que motive a los maestros a continuar iniciando, desarrollando de manera creativa e innovadora los materiales de aprendizaje presentados en el aula.

El gobierno y la comunidad educativa buscan el máximo bienestar para que los maestros mantengan la calma en el desempeño de sus deberes como educadores y maestros profesionales en las escuelas. Las ganancias que no compensan las necesidades de la vida abrirán oportunidades para que los maestros busquen

ingresos adicionales fuera de la escuela. Esto incluye un ambiente de trabajo o un clima de trabajo de apoyo, pero también impide que los maestros mejoren su desempeño en las escuelas.

Referencias Bibliográficas

- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 1-10.
- Celis, C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Universidad Militar Granda, Medellín.
- Cruz, E., & Huamán, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna más en la provincia de Huancavelica - 2015*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica -Perú.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuaderno Administrativos*(42), 43-61.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo.
- Herrera, R. (24 de Abril de 2013). Importancia de las relaciones humanas y clima laboral en las empresas de México. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de <https://es.slideshare.net/roziiherrerabaez/relaciones-humanas-y-clima-laboral-en-las-empresas>
- Iragorri, A., & Romberg, A. (s.f.). *La autoestima como fuerza motivadora de los trabajadores*. Universidad de la Sabana.
- Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román-Juliaca 2014*. Tesis de Maestría, Universidad Andina "Néstor Cáceres Velasquez", Juliaca -Perú.
- Morán, L. (4 de Abril de 2009). Clima organizacional. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Lilianamoránrivera/clima-organizacional-1249063>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1994). *Modelo de gestión*. Chile: OREALC.

- Panta, L. (2015). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo*. Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Pérez, F. (2014). *EL clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)*. Trabajo de Grado Académico, Quito-Ecuador.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
- Sayado, D. (4 de Agosto de 2014). Clima Organizacional. Obtenido de <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>
- Segregado, A. (2012). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Torres, E., & Zagarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la ciudad Puno 2014 - Perú. *Revista de investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5-14.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y sus incidencias en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Tesis de Titulación, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Werther, W. (2000). *Administración del personal y recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright (c) Teresa Jackeline Márquez Ortega