



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”: una revisión sistemática de la literatura científica del año 2010 al 2019.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en **Administración**

Autores:

Alejandra Rosalia, Paredes Zelada

Yuliana Noemi, Pelaez Gonzales

Asesor:

Mg. Percy, Escalante Rojas

Trujillo - Perú

2020

## DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios, por ayudarme a lograr mis objetivos y por rodearme de personas que me ayudaron día a día a lograr mis proyectos, objetivos y metas.

A mi madre, Yolanda Zelada Vílchez, por haberme dado la vida y enseñarme a tener la capacidad para superar cada obstáculo que se ha presentado, todo ha sido posible gracias a ti, te quiero mucho.

Finalmente, a los maestros, quienes incentivaron mi crecimiento en cada etapa de mi formación universitaria y brindaron asesorías para resolver las dudas presentadas en la elaboración de este trabajo de investigación.

Paredes Zelada, Alejandra Rosalia

Como pilar fundamental en mi vida lo dedico a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento y guiar mi camino.

A mi madre Rosa Gonzales, la cual siempre cree en mí y me asegura que lo me proponga lo voy a lograr. A mi padre y hermanos por siempre mostrarme su apoyo. Los quiero.

Finalmente, a los maestros quienes gracias a su apoyo y al tiempo dedicado en las asesorías han permitido la culminación del presente trabajo.

Pelaez Gonzales, Yuliana Noemi

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por haberme bendecido con salud y por haber guiado mis pasos hasta este momento.

En segundo lugar, agradezco a mi familia, mi madre y mis abuelos, por inculcarme los valores que me han permitido llegar hasta este punto de mi vida, a mi madre por ser mi inspiración y soporte para seguir adelante.

Por último, agradezco a mis maestros por su orientación y atención a mis consultas en todo momento de la investigación porque sin su apoyo este trabajo nunca se habría desarrollado.

Paredes Zelada, Alejandra Rosalia

Agradezco a Dios por darme la vida y ser mi fortaleza en los momentos más difíciles.

A mi familia, mis padres y hermanos, por estar presente y brindarme su apoyo en todo momento.

Por último, agradezco a mis maestros por siempre mostrar su disponibilidad, interés y paciencia para despejar mis dudas, sin su apoyo este trabajo no se hubiera culminado.

Pelaez Gonzales, Yuliana Noemi

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>40</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de los documentos incluidos por país.....	17
Tabla 2 Clasificación documentos según palabra clave.....	22
Tabla 3 Clasificación de documentos incluidos por año de publicación .....	23
Tabla 4 Bases de datos de los documentos incluidos.....	24
Tabla 5 Clasificación por tipo de documento .....	25
Tabla 6 Revistas de publicación de los documentos incluidos.....	26
Tabla 7 Clasificación de los trabajos de investigación por niveles educativos .....	27
Tabla 8 Clasificación de los trabajos de investigación por idioma.....	28

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz empleada para la revisión sistemática de los trabajos de investigación.....	15
Figura 2. Diagrama de flujo de búsqueda de documentos. ....	16
Figura 3. Ubicación geográfica de los países que pertenecen los estudios. ....	17
Figura 4. Matriz de registro de artículos incluidos 1 al 5.....	18
Figura 5. Matriz de registro de artículos incluidos 6 al 10.....	19
Figura 6. Matriz de registro de artículos incluidos 11 al 15.....	20
Figura 7. Matriz de registro de artículos incluidos 16 al 20.....	21
Figura 8. Clasificación de documentos incluidos por año de publicación.....	23
Figura 9. Bases de datos de los documentos incluidos.. ....	24
Figura 10. Clasificación por tipo de documento.....	25
Figura 11. Distribución de los trabajos de investigación por niveles educativos.....	27
Figura 12. Distribución de los trabajos de investigación por idioma.....	28
Figura 13. Inducción de categorías del aporte 1 al 6.. ....	29
Figura 14. Inducción de categorías del aporte 7 al 13. ....	30
Figura 15. Inducción de categorías del aporte 14 al 20.....	31
Figura 16. Inducción de categorías del aporte 21 al 29.....	32
Figura 17. Inducción de categorías del aporte 30 al 34. ....	33

## RESUMEN

Mucho se ha mencionado acerca de la importancia del clima laboral y la manera en que influye en la productividad; pero poco se menciona sobre cómo hacer para aumentarla y más aún en el ámbito educativo. Ante ello, el objetivo de la presente revisión sistemática es conocer las mejores estrategias del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores en las instituciones educativas, teniendo como base diferentes investigaciones que analizan la relación entre el clima laboral y la productividad.

Es así que se realizó la investigación, considerando publicaciones que se encuentran en bases de datos como Microsoft Academic, Redalyc, Alicia (CONCYTEC), entre otras, presentadas entre los años 2010 y 2019 que cumplieren con criterios básicos de selección y con los criterios de inclusión, eligiendo solo 20 documentos.

Después del respectivo estudio, se concluye que existe una correlación positiva fuerte entre el clima laboral y la productividad en instituciones educativas y, a la vez que, por cada aspecto del clima laboral, es decir, elementos sociales, físicos y estructurales, existen estrategias para aumentar la productividad. Incluyendo en estas también el manejo correcto de la posición de carga laboral y el apoyo que deben recibir los docentes para su desarrollo profesional.

**PALABRAS CLAVES:** "Clima laboral", "Productividad", "Instituciones educativas".

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a nivel mundial, las instituciones educativas buscan constantemente nuevas tácticas que les permitan ofrecer una enseñanza de calidad con la finalidad de destacar y promover un avance en el sector educativo, para lo cual se requiere un aumento de la productividad de los trabajadores, ya sea personal administrativo o docente. Sin embargo, muchas de estas organizaciones aún no aceptan que para lograr su objetivo es necesario un cambio en la elección de su esquema administrativo, es decir, dejar de emplear antiguas filosofías de trabajo donde se consideraba a los trabajadores como máquinas sin evaluar su aspecto humano y emocional; en contraste, los directores deberían centrar la atención en la creación de ambientes de trabajo gratificantes.

En relación a lo mencionado, Adewale y Ghavifekr (2019) indican que, para aumentar la productividad, es esencial contar con condiciones óptimas como un lugar adecuado para realizar sus tareas, la motivación (intrínseca y extrínseca), el entusiasmo, entre otros factores. Por ello, en el presente estudio de investigación de revisión sistemática es pertinente hacer una consulta científica de los conceptos de clima laboral y productividad de los trabajadores.

Rivas (2015) señala que el clima laboral o clima organizacional es el ambiente generado por las percepciones, experiencias, apreciaciones que tienen los miembros de una organización de acuerdo a las condiciones que encuentran en su ambiente de trabajo. Asimismo, llegan a influir factores estructurales; es decir, el tipo de organización, la tecnología y los reglamentos internos, factores sociales; como las actitudes, sistemas de valores, y otros factores como la motivación, comunicación, liderazgo, estilos del jefe, ambiente físico, entre otros.

Toda organización tiene un clima laboral que puede ser bueno o malo, llegando repercutir en el comportamiento de sus trabajadores, que se puede mejorar en base a una retroalimentación, introduciendo cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional en beneficio tanto de la organización como de los trabajadores.

Por otra parte, la productividad de los trabajadores hace referencia al rendimiento que estos pueden alcanzar; en un enfoque sistemático, una persona es productiva cuando maximiza los resultados sin perder la calidad, utilizando una cantidad menor de recursos y cumpliendo con el tiempo establecido para la realización de una tarea asignada (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012). Al suponer una medición tanto del trabajo operacional como intelectual, la productividad es de gran interés para las organizaciones ya que promoverá el logro de sus objetivos de manera eficiente y la continuación de su competitividad en el mercado.

Según Prokopenko (1989), el estudio de la productividad es un instrumento muy valioso para la toma de decisiones y para buscar constantemente posibilidades de mejoramiento en: el desarrollo tecnológico, la fuerza de trabajo, las políticas y la dirección de la organización. Por esta razón, la productividad laboral constituye un elemento que garantiza la sostenibilidad del funcionamiento de las organizaciones.

Para Moreira (2018), en las instituciones educativas, el clima organizacional tiene cada vez más importancia porque es un elemento que influye de manera directa en el comportamiento de los trabajadores, haciendo posible conseguir resultados satisfactorios y procesos más productivos, debido a que está presente en la estructura, los procesos, las funciones y los objetivos.

Entonces, podemos mencionar que la productividad de los trabajadores para convertirse en un elemento que garantice el correcto y sostenible funcionamiento de las organizaciones, es necesario que se desarrolle en condiciones adecuadas, es decir, se debe de alcanzar y mantener un buen entorno laboral positivo, teniendo como principal enfoque el bienestar físico y psicológico de los trabajadores. En concreto, es fundamental la gestión del clima laboral para obtener resultados beneficiosos tanto para el trabajador como para la organización.

Por lo tanto, debido a la importancia que tiene el clima laboral y la productividad en las instituciones educativas, para el presente estudio hemos planteado la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las mejores estrategias del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores en instituciones educativas entre el 2010 y 2019?**, siendo el objetivo general conocer las mejores estrategias del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores en instituciones educativas entre el 2010 y 2019.

Pues bien, a partir de ello, la presente investigación se hace relevante porque estará enfocada en brindar un panorama real de las mejores estrategias del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores, dichas estrategias a través de su aplicación permitirán generar ventajas competitivas, respecto a las relaciones laborales y el bienestar de cada trabajador en las instituciones educativas. Por su parte, Uslu (2017) afirma que reconociendo los factores que dirigen las percepciones del personal en las universidades clasificadas en puestos de alto rango, se puede brindar la oportunidad a los líderes de las instituciones educativas en desarrollo para comparar sus propias estructuras organizativas y operaciones, gestionando un buen clima laboral.

Así, los resultados de este artículo podrían ser empleados por instituciones educativas preocupadas por mejorar su eficiencia, posicionando de una mejor manera el nivel de su enseñanza ante la sociedad, a la par de producir ciudadanos íntegros y/o profesionales calificados con el fin de lograr un desarrollo económico, social y tecnológico sostenible. Así también, esta revisión de literatura científica intenta servir de guía para estudios posteriores, logrando concientizar a las organizaciones sobre la importancia del clima laboral y la productividad de los trabajadores.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El tipo de investigación aplicada en el presente artículo fue la revisión sistemática de la literatura científica, pues se reconoce que “una revisión sistemática de la literatura es un medio para identificar, evaluar e interpretar todas las investigaciones disponibles relevantes para una pregunta de investigación en particular, o área temática, o fenómeno de interés” (Kitchenham, 2004, p.1).

Para determinar las investigaciones que servirán como origen de la revisión sistemática de literatura científica, la cual da como resultado el presente artículo, fue fundamental establecer criterios de inclusión.

Entre las características de los estudios, se consideraron: presentar un objetivo de investigación relacionado a evaluar la influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de las instituciones educativas, aportar conocimiento sobre la gestión estratégica del talento humano y determinar los principales factores del clima organizacional para alcanzar la productividad.

Respecto a las características del informe, se eligieron documentos a nivel mundial, obtenidos de confiables fuentes de publicaciones académicas, provenientes de universidades prestigiosas, en el idioma español e inglés, realizados entre los años 2010 y 2019, estructurados con el sistema IMRD, cuyo alcance fueron las instituciones educativas públicas o privadas, sin importar el nivel académico de su enseñanza (primaria, secundaria y superior) y que contenga las variables “clima laboral” y “productividad de los trabajadores”.

Las búsquedas de estudios se realizaron en las siguientes bibliotecas virtuales: Scielo, Redalyc, Dialnet, Alicia, Eric, Microsoft Academic, Google Académico, Emerald Insight,

Growing Science, Ebsco y ProQuest. El material recolectado fueron 60 trabajos de investigación, de los cuales solo 20 se seleccionaron como recursos de información. Se tomaron en cuenta los sitios web mencionados debido a la gran cantidad de información que registran, la diversidad de países que publican estudios ahí, las revistas reconocidas que los integran y sus ilustres vigencias durante décadas en el mundo científico

Con el fin de obtener la información precisa se utilizó como estrategia de búsqueda, palabras claves, estas fueron las variables de investigación o sus sinónimos y el sector específico, tanto en español como en inglés. Asimismo, se aplicó un filtro temporal, en otras palabras, que los documentos se encuentren dentro del rango de años establecido que va desde el 2010 al 2019. Y para refinar la indagación fue preciso hacer uso de conectores como el de inclusión y comandos de búsqueda como las comillas: "Clima laboral" y "Productividad" e "Instituciones de Educación Superior", "Clima laboral" y "Productividad" e "Instituciones educativas", "Clima laboral" "desempeño laboral" "instituciones educativas", "Clima organizacional" y "Productividad", Clima laboral + productividad + educación superior, Clima laboral + rendimiento laboral + educación superior, "Working environment" and "Job performance" and "Higher Education", “organizational climate” and “the teacher’s performance “ and “higher education”, "Organizational climate" and "Job performance" and "Higher Education", "Organizational climate" and "Productivity" and "Higher Education" y "Working environment" and "Productivity" and "Higher Education".

Luego de ese procedimiento, los tipos de investigaciones que se consideraron, fueron: tesis de doctorado, artículos científicos y artículos de revisión, que respondieran a la gestión

estratégica del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores en instituciones educativas.

El resultado total de dicha búsqueda estuvo conformado por 60 documentos, exactamente 17 tesis y 43 artículos, de los cuales se descartaron 40 debido a que no cumplían con la estructura del IMRD, el sector no correspondía al del estudio, contenían solo una variable del tema o los años no pertenecían al rango establecido. Cabe resaltar que estos criterios se vuelven de gran importancia ya que, de no cumplirlos, no permiten que la investigación sea provechosa para el estudio, pues se busca que los resultados de las investigaciones que serán revisadas estén relacionados con el objetivo de nuestro artículo.

Por lo tanto, de todas las investigaciones, solo examinaremos 2 tesis de doctorado y 18 artículos científicos, sumando un total de 20 documentos para su respectivo análisis, estos cumplen con los criterios básicos de selección y con los criterios de inclusión. Además, se tuvo en cuenta la revisión de título, objetivos, resultados y conclusiones.

Dada la importancia que tiene asegurar la calidad de dichos documentos se presenta a continuación una tabla para explicar, de manera general, los aspectos y datos más relevantes que se evaluaron:

ASPECTO	DATO A EVALUAR
<b>TÍTULO</b>	Si tiene relación con las dos variables y el sector de estudio.
<b>IMRD</b>	Si contiene en su estructura: Introducción, Metodología, Resultados y Discusión.
<b>AÑO</b>	Si se encuentra dentro de los últimos 10 años.
<b>OBJETIVO</b>	Si está relacionado a las variables y responde al interés del estudio
<b>RESULTADOS</b>	Si corresponden y tienen concordancia con los objetivos.
<b>CONCLUSIONES</b>	Si guarda relación con el tema y alcance planteado.

*Figura 1.* Matriz empleada para la revisión sistemática de los trabajos de investigación. Estos aspectos fueron considerados para evaluar la calidad de los estudios arrojados por la búsqueda.

Fuente: Elaboración propia.

Los seleccionados después de la evaluación para usar son 20 en total de los 60 documentos entre tesis y artículos.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Para la búsqueda de información encontramos 60 documentos en total, de los cuales utilizamos 20 entre tesis y artículos científicos, para la realización de la presente investigación de modo que han cumplido con los criterios básicos de selección y de inclusión.

A continuación, se muestran las clasificaciones y criterios aplicados a la revisión de la literatura científica realizada.

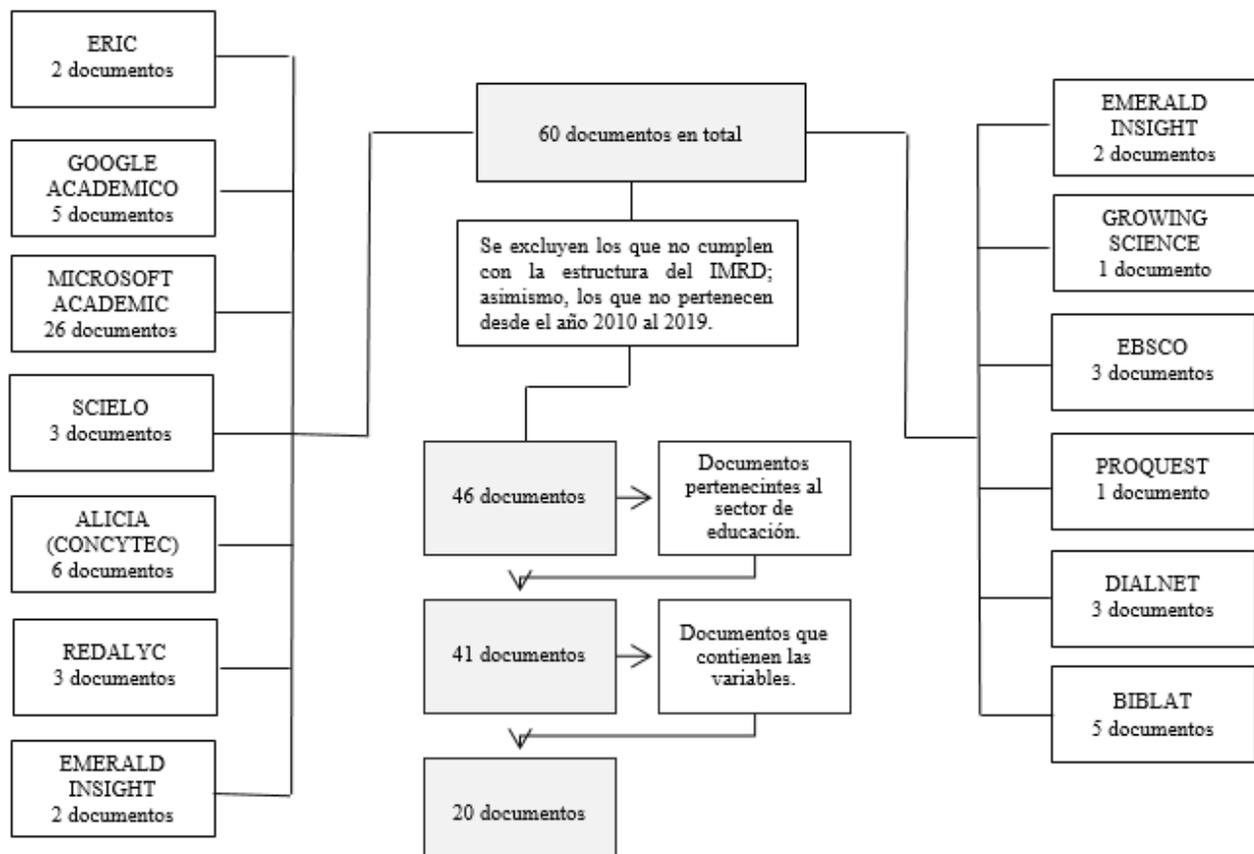


Figura 2. Diagrama de flujo de búsqueda de documentos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1

Clasificación de los documentos incluidos por país

País	Número de documentos	Porcentaje
Malasia	5	25%
México	2	10%
Colombia	1	5%
Ecuador	3	15%
Perú	5	25%
España	1	5%
Estados Unidos	1	5%
Finlandia	1	5%
Australia	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 3. Ubicación geográfica de los países que pertenecen los estudios.

Fuente: Elaboración propia

N°	Base de Datos	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
1	ERIC	Adebayo S. Adewale Simin Ghavifekr	2019	Leadership self-efficacy and staff organizational citizenship behavior in higher education institutions: experience from Nigeria
2	Google académico	Yuriria González Bonilla	2019	Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada
3	Microsoft Academic	William Alejandro Niebles Nuñez Lorena Del Carmen Hoyos Babilonia Santander José De La Ossa Guerra	2019	Clima Organizacional y Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla.
4	Microsoft Academic	Humberto Palos Delgadillo Sandra Margarita Márquez Enríquez Lizette Areli Sánchez Lozano	2018	Factores clave del clima laboral que influyen en los resultados y productividad del posgrado CUCEA de la universidad de Guadalajara
5	Microsoft Academic	Edwin A. Delgado-Veliz Marcos I. Granda-García Temistocles D. Loo-Chávez Wagner O. Villafuerte-Muñoz Walter H. Villamarín-Villota Rafer Henry Cruz Mera	2018	El clima organizacional y su influencia en el desempeño académico de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Figura 4. Matriz de registro de artículos incluidos 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia.

N°	Base de Datos	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
6	Microsoft Academic	Mónica Enríquez Bravo Jorge Enrique Calderon Salazar	2017	El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador.
7	Microsoft Academic	Nurharani Selamat Nur Zahira Samsu Nur Shaminah Mustafa Kamalu	2013	The impact of organizational climate on teachers' job performance
8	Microsoft Academic	Delsi Mariela Huaita Acha Freddy Felipe Luza Castillo	2018	El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas
9	Scielo	Dueñas Cáceres, Rosario y Bobadilla Quispe, María.	2014	Nivel De Asociación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en los Centros Técnicos Productivos de la Provincia de Melgar Ayaviri- Perú, 2013
10	Scielo	Lady León Serrano Evelyn Noriega Tito Madelyn Murillo Guevara	2018	Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente

Figura 5. Matriz de registro de artículos incluidos 6 al 10.

Fuente: Elaboración propia.

N°	Base de Datos	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
11	Alicia (CONCYTEC)	Moreira Moreira, Luis Mario	2018	EL clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador.
12	Redalyc	Torres Pacheco Edward y Zegarra Ugarte, Soledad Jackeline.	2015	Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú
13	Alicia (CONCYTEC)	Rivas Diaz, Luisa Hortensia.	2018	Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina UNMSM 2015
14	Emerald Insight	Mohammed Borhandden Musah, Hairuddin Mohd Ali, Shafeeq Hussain Vazhathodi al- Hudawi, Lokman Mohd Tahir, Khadijah Binti Daud, Hamdan Bin Said y Naail Mohammed Kamil.	2016	Organisational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions.
15	Growing Science	Jalal Hanaysha	2016	Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector.

Figura 6. Matriz de registro de artículos incluidos 11 al 15.

Fuente: Elaboración propia.

N°	Base de Datos	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
16	Google Académico	Paco Ccora, Roberto Matas Castañeda, José María	2015	Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario
17	Ebsco	Jalal Hanaysha	2016	Work Environment and Organizational Learning as Key Drivers of Employee Productivity: Evidence from Higher Education Sector
18	ProQuest	Kihwan Kim and Suk Bong Choi	2017	Influences of Creative Personality and Working Environment on the Research Productivity of Business School Faculty
19	ERIC	Sanna Wenström, Satu Uusiautti and Kaarina Mänttälä	2018	"The Force That Keeps You Going": Enthusiasm in Vocational Education and Training (VET) Teachers' Work.
20	Microsoft Academic	Baris Uslu	2017	The influence of organisational features in highranked universities: the case of Australia

Figura 7. Matriz de registro de artículos incluidos 16 al 20.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2  
*Clasificación documentos según palabra clave*

Palabras claves	Número de documentos	Porcentaje
"Working environment" and "Job performance" and "Higher Education"	3	15%
"Clima laboral" y "Productividad" e "Instituciones de Educación Superior"	6	30%
"Clima laboral" y "productividad" e "instituciones educativas"	2	10%
“organizational climate” and “the teachers’ performance “ and “higher education”	1	5%
"Clima laboral" "desempeño laboral" "instituciones educativas"	1	5%
"Clima laboral" "productividad" "instituciones educativas"	1	5%
"Clima laboral" y "Productividad" e "Instituciones de Educación"	1	5%
"Organizational climate" and "Job performance" and "Higher Education"	2	10%
"Organizational climate" and "Productivity" and "Higher Education"	1	5%
"Working environment" and "Productivity" and "Higher Education"	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3  
*Clasificación de documentos incluidos por año de publicación*

Año de publicación	Número de documentos	Porcentaje %
2013	1	5%
2014	1	5%
2015	2	10%
2016	3	15%
2017	3	15%
2018	7	35%
2019	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia.

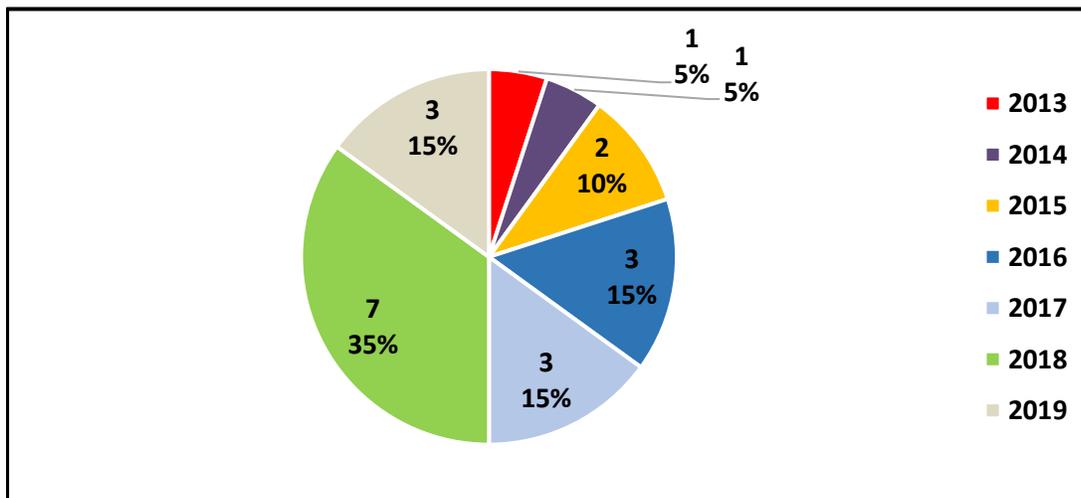


Figura 8. Clasificación de documentos incluidos por año de publicación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4  
*Bases de datos de los documentos incluidos*

Fuentes	Frecuencia	Porcentaje %
Alicia (CONCYTEC)	3	15%
Ebsco	1	5%
Emerald Insight	1	5%
ERIC	2	10%
Google academico	1	5%
Growing Science	1	5%
Microsoft Academic	7	35%
ProQuest	1	5%
Redalyc	1	5%
Scielo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia.

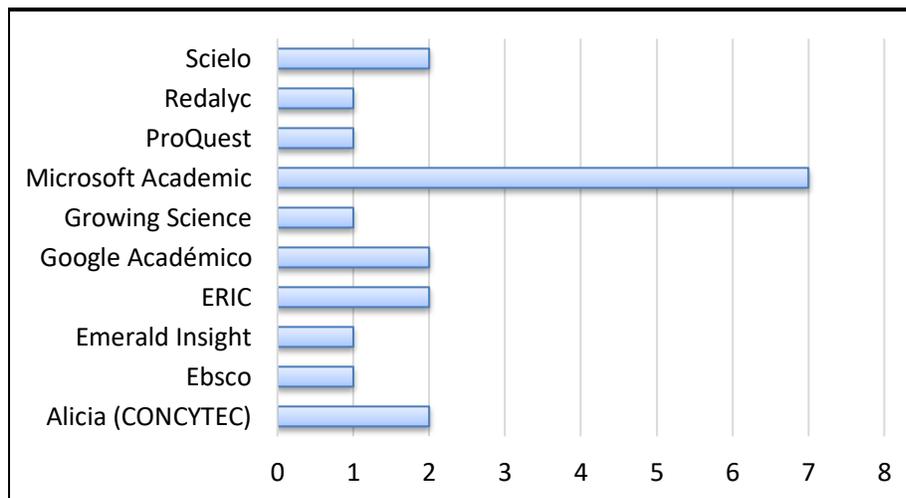


Figura 9. Bases de datos de los documentos incluidos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5  
*Clasificación por tipo de documento*

Tipo de investigación	Frecuencia	Porcentaje
Tesis	2	10%
Artículos científicos	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

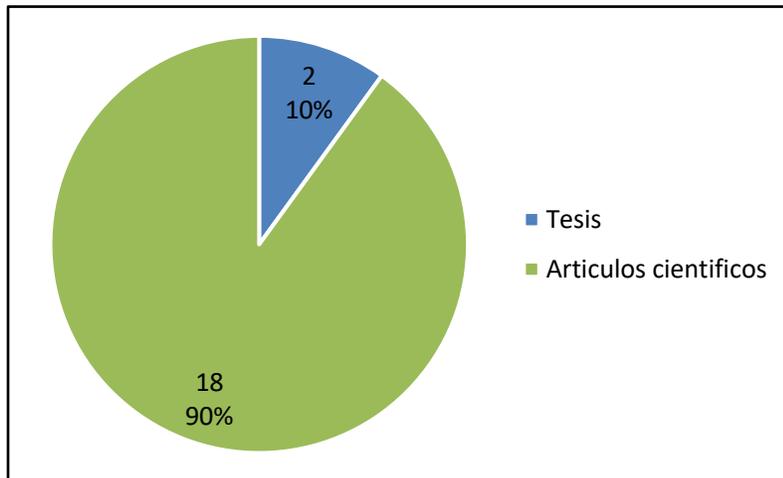


Figura 10. Clasificación por tipo de documento.  
 Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6  
*Revistas de publicación de los documentos incluidos*

Revista de Publicación del artículo	F	%
Ciencia Administrativa	1	5%
COMUNI@CCION	2	10%
Creativity Research Journal	1	5%
Educational Research Journal	1	5%
Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia	1	5%
Innova Research Journal	1	5%
International Journal for Research in Vocational Education and Training	1	5%
International Journal of Human Resource Studies	1	5%
International Journal of Leadership in Education	1	5%
Journal of Higher Education Policy and Management	1	5%
Management Science Letters	1	5%
Podium - Revistas UEES	1	5%
Polo del Conocimiento	1	5%
Quality Assurance in Education	1	5%
Red Internacional de Investigadores en Competitividad	1	5%
Saber, Ciencia y Libertad	1	5%
Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	1	5%
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7  
*Clasificación de los trabajos de investigación por niveles educativos*

Nivel educativo	Número
Primaria	2
Secundaria	2
CETPRO	1
Universidad	15
Total	20

Fuente: Elaboración propia.

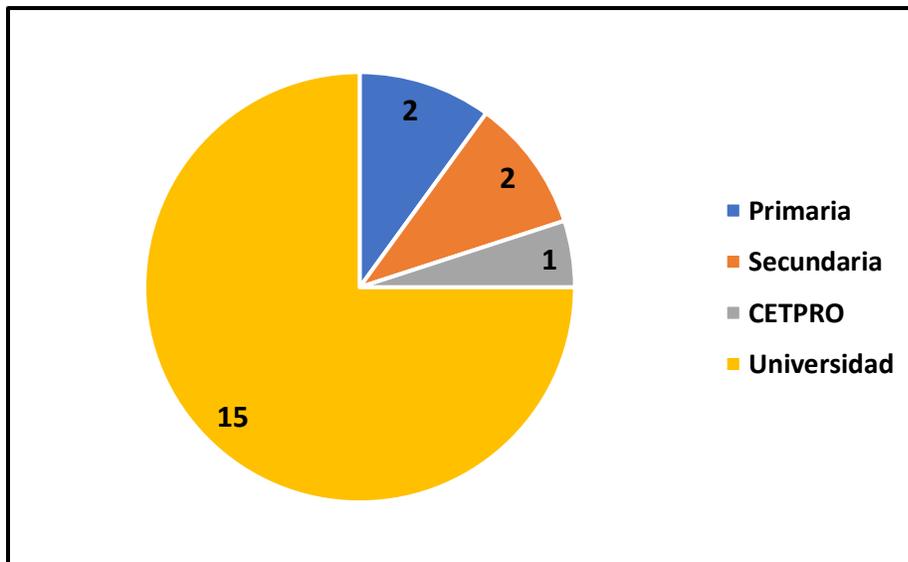
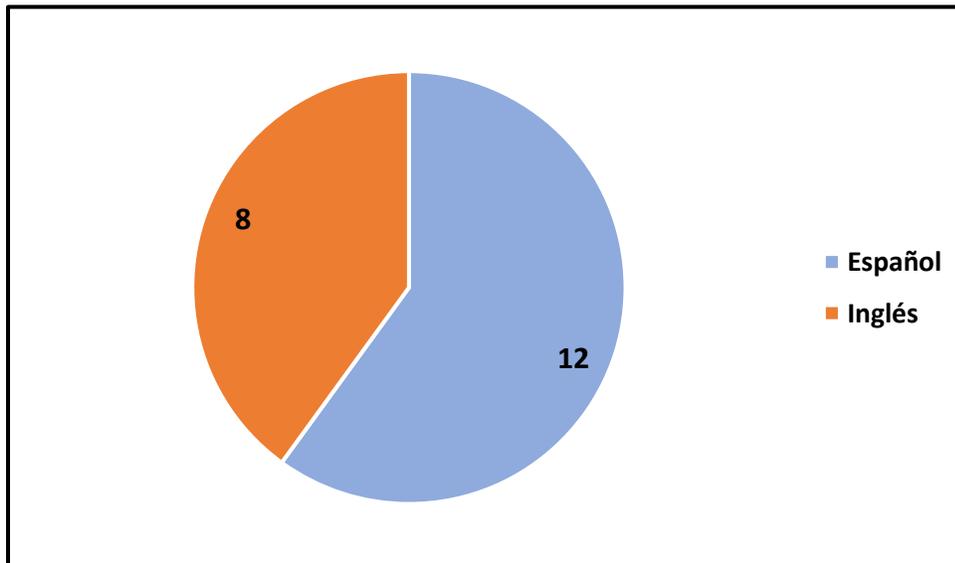


Figura 11. Distribución de los trabajos de investigación por niveles educativos.  
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8**  
*Clasificación de los trabajos de investigación por idioma*

Idioma	Documentos seleccionados
Español	12
Inglés	8
Total	20

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 12.** Distribución de los trabajos de investigación por idioma.  
 Fuente: Elaboración propia.

Categorías	N°	Aportes	Autor
Elementos sociales influyentes en el clima laboral	1	Los directores deben asumir actitudes prácticas de liderazgo y lograr éxitos en su gestión. Se debe evitar experiencias prepotentes del director de la institución, la gesta de grupos informales de docentes; relaciones interpersonales que no se desarrollan adecuadamente, debido a que existe ruptura en la comunicación entre los actores educativos y refleja una convivencia no sociable	Dueñas y Bobadilla
	2	Ambiente Social, con sus índices o instrumentos de medición: Compañerismo, conflicto y comunicación, podemos afirmar categóricamente con un alto nivel de confianza, que el ambiente social impacta en la productividad laboral	Moreira
	3	El conocimiento del clima organizacional, proporciona a los directivos retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo planificar estrategias de mejora, introducir cambios a corto, mediano y largo plazo que promuevan una convivencia armónica, la identidad institucional, las actitudes positivas y conductas adecuadas de las personas, redundando en el desempeño con mejora del sistema de comunicación interna y externa, y de los procesos productivos	Rivas
	4	Para poder ser mejor docente no solo se requiere de preparación académica sino también de tener ambientes saludables, motivadores, participativos que incidan en la mejora de la convivencia institucional	
	5	Cuando se mantiene una comunicación buena va a permitir que los docentes intercambien estrategias y técnicas de enseñanza para obtener un buen desempeño laboral	Torres
	6	Los líderes académicos deben estar listos en todo momento para liderar el camino, alentar a sus subordinados con su actitud positiva hacia el trabajo, motivar al personal y saber que todos sus acciones tienen efectos, ya sean positivos o negativos	Adewale y Ghavifekr

Figura 13. Inducción de categorías del aporte 1 al 6.

Fuente: Elaboración propia.

Categorías	Nº	Aportes	Autor
Elementos sociales influyentes en el clima laboral	7	Un clima organizacional satisfactorio implica la integración de objetivos organizaciones y personales, una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones con autonomía para cada uno de los miembros, estilos de liderazgo adecuados, confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles, así como el reconocimiento de los atributos individuales, lo cual impacta de manera positiva en la organización, favoreciendo su posicionamiento en el entorno competitivo	Bonilla
	8	El clima organizacional en el que se desempeñe su labor ha de contar factores como la cooperación, motivación, acertada toma de decisiones, enmarcadas por sólidas relaciones interpersonales	Niebles,Hoyos y De La Ossa
	9	Las competencias humanas sociales, consideradas como relevantes para su trabajo, destacando valores como la empatía, la comunicación, el respeto, la comprensión, para el establecimiento de procesos comunicacionales solidos orientados a la creación de armoniosos ambientes para el desempeño docente efectivo	
	10	Fueron cuatro factores relevantes; Calidad y orientación al usuario, Liderazgo y participación, Calidad de la vida laboral e Identidad con la Institución y valores	Palos, Márquez y Sánchez
	11	Los docentes mencionan que cada uno de ellos se desempeña arduamente para conseguir un alto rendimiento en la institución, es por ello que trabajan en conjunto para conseguir el éxito esperado por las autoridades	Delgado,Granda, Loor,Villafuerte ,Villamarín y Cruz
	12	Esto implica que el director como el líder debe mantener o crear una salud de clima en la organización escolar para mejorar mejor desempeño laboral entre docentes	Selamat, Samsu y Kamalu
	13	Aquellos aspectos vinculados al ambiente de trabajo sumado a la disposición hacia el trabajo basadas en creencias y valores hacen que los docentes propicien aprendizajes de manera reflexiva, crítica y creativa con sus estudiantes	Huaita y Luza

Figura 14. Inducción de categorías del aporte 7 al 13.

Fuente: Elaboración propia.

Categorías	N°	Aportes	Autor
Elementos físicos influyentes en el clima laboral	14	Ambiente físico, con sus índices o instrumentos de medición: Espacios físicos, instalaciones y equipos, podemos afirmar categóricamente con un alto nivel de confianza, que el ambiente físico afecta la productividad laboral	Moreira
	15	Los dirigentes de dicha institución deben tener mayor atención en la calidad de la infraestructura, así como los instrumentos de estrategias de aprendizaje necesarios para el desenvolvimiento del docente	León, Noriega y Murillo
	16	La falta de recursos, recortes presupuestarios y preocupación por el futuro de la institución educativa disminuyó el entusiasmo en los profesores	Wenstrom, Uusiautti y Maatta
	17	Se determinó que las instalaciones en donde se involucra el docente influye mucho para el mejor desenvolvimiento tanto académico y/o pedagógico	Delgado, Granda, Loor, Villafuerte, Villamarín y Cruz, 2019
	18	El ambiente laboral donde se desarrolla un docente permite que propicien mejores aprendizajes en sus estudiantes	Huaita y Luza
Elementos estructurales influyentes en el clima laboral	19	Características estructurales, con sus índices o instrumentos de medición: Tamaño de la organización, organigrama y estilo de dirección, podemos afirmar categóricamente con un alto nivel de confianza, que las características estructurales inciden en la productividad laboral	Moreira
	20	Los principales determinantes del clima organizacional, según la percepción de los académicos superiores, fueron: liderazgo, estructura de gestión y normas institucionales	Uslu

Figura 15. Inducción de categorías del aporte 14 al 20.

Fuente: Elaboración propia.

Categorías	N°	Aportes	Autor
Elementos estructurales influyentes en el clima laboral	21	El apoyo de las autoridades, el cual fue calificado como bastante de acuerdo, con lo que se determina que no existe un acuerdo completo entre las autoridades y los docentes en la realización de sus tareas, específicamente en el factor de comunicación ya que no existe un canal adecuado para que las inquietudes lleguen a las autoridades y sean resueltas	Enríquez y Calderón
	22	En el Factor Control es donde se está fallando ya que existe un control excesivo a los docentes y se les impone sanciones no acordes a las faltas, no se les permite realizar una actividad sin que las autoridades las autoricen, así estas sean en beneficio de los estudiantes, y sobre todo las autoridades no poseen don de liderazgo	
	23	Falta fomentar actividades de integración tanto entre docentes como con las autoridades	
	24	Los empleadores deben poner suficiente énfasis en el compromiso laboral y con frecuencia evalúan el progreso de sus empleados para garantizar el bienestar de sus organizaciones	Hanaysha
	25	Se sugiere que los empleadores deberían adoptar la estrategia de comunicación bidireccional entre ellos y sus empleados para permitir que el empleado comparta algunas ideas sobre sus trabajos y cualquier problema que pueda afectar su productividad	
Relación entre la carga laboral y la productividad	26	Hay disconformidad en la distribución de carga académica considerándolos como horarios discontinuos y dispersos, dando resultado a una deficiente política de distribución del trabajo académico y falta de personal docente a inicios del año escolar	Dueñas y Bobadilla
	27	Es importante que los maestros participen en la planificación y ejecución de los cambios en su trabajo	Wenstrom, Uusiautti y Maatta
	28	Las presiones de carga de trabajo mostraron significativas relaciones negativas con las medidas de productividad	Kim y Choi
	29	Borrar la presión puede desafiar la creatividad de los miembros de la facultad y conducir a un mejor rendimiento	

Figura 16. Inducción de categorías del aporte 21 al 29.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Categorías</b>	<b>Nº</b>	<b>Aportes</b>	<b>Autor</b>
Prácticas para el desarrollo profesional del docente	30	Las prácticas de apoyo a los docentes deberán crear oportunidades para el desarrollo profesional de académicos. Estas oportunidades como parte de los recursos laborales son factores importantes para el compromiso y la productividad académica	Uslu
	31	Crear nuevas oportunidades emocionantes para desarrollar y expandir la experiencia de los maestros a través de colaboraciones y proyectos de desarrollo	Wenstrom, Uusiautti y Maatta
	32	Las organizaciones deberían centrarse en el aprendizaje organizacional continuo para actualizar el conocimiento y las habilidades de sus empleados con el fin de garantizar la sostenibilidad y mejorar la productividad	Hanaysha
	33	Adicionalmente, los hallazgos podrían replicarse como indicadores de situación real que ayudan a la universidad en la gestión para medir el desempeño del personal y, por lo tanto, organizar talleres con una vista para mejorar áreas de bajo rendimiento.	Borhandden, Mohd, Vazhathodi, Mohd, Binti, Bin y Mohammed
	34	La empresa puede contribuir a promover una mejor calidad de vida de sus empleados, implementando programas que atiendan la salud física, emocional, social, intelectual y espiritual de los trabajadores, condición que permitirá en ellos mejorar su rendimiento laboral mejores aprendizajes en sus estudiantes	Paco y Matas

Figura 17. Inducción de categorías del aporte 30 al 34.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente informe de investigación sistémica se seleccionaron 20 documentos relacionados con las variables, luego se establecieron 5 categorías para discriminar la información de manera precisa y así poder cumplir con el objetivo de la investigación. Del número total de estudios, 11 mencionan sobre los elementos sociales del clima laboral, 5 tratan sobre los elementos físicos del clima laboral, 4 ofrecen información sobre los elementos estructurales del clima laboral, 3 detallan la relación entre la carga laboral y la productividad y 5 indican las prácticas para el desarrollo profesional de los docentes.

Dueñas y Bobadilla (2014), haciendo referencia a la categoría de los elementos sociales del clima laboral, indican que los directores deben evitar que los docentes conformen grupos informales y las relaciones interpersonales que no se desarrollan adecuadamente, debido a que esto demuestra un problema en la comunicación entre los actores educativos y no refleja una convivencia sociable. A pesar de concordar con esta idea, consideramos que, en el estudio, falta poner énfasis en la motivación hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales y el reconocimiento de los atributos individuales de cada trabajador; de esta manera, se promueve una convivencia armónica, la identidad institucional y las actitudes positivas de las personas para mejorar el sistema de comunicación interna y externa.

Por otra parte, León, Noriega y Murillo (2018), respecto a los elementos físicos del clima laboral, afirman que los dirigentes de las instituciones educativas deben prestar atención a la calidad de la infraestructura, la seguridad que brindan las instalaciones y el óptimo funcionamiento de los equipos tecnológicos, ya que estos son considerados instrumentos de

aprendizaje necesarios para el desenvolvimiento del docente. Sin embargo, también sería prudente señalar que este aspecto debe tomarse en cuenta desde la etapa de planeación del proceso administrativo, es decir, establecer un presupuesto definitivo para la correcta implementación de una institución, sin realizar recortes de costos, ya que las instalaciones donde los docentes realizan su trabajo afectan la percepción que estos tienen de su clima laboral e influyen en el desarrollo de sus actividades académicas y pedagógicas.

Con relación a los aspectos estructurales del clima laboral, Enríquez y Calderón (2017) señalan que no se puede permitir un control excesivo a los docentes ni imponerles sanciones no acordes a las faltas, sino por el contrario, ellos están en capacidad de realizar una actividad sin que las autoridades las aprueben, si estas son en beneficio de los estudiantes; esta es una evidencia de que las autoridades no siempre poseen el don del liderazgo. Si bien son ciertos los resultados de la investigación mencionada, se debería ahondar en otros temas como evaluar frecuentemente el progreso de sus empleados para asegurar su progreso y capacitar al personal encargado de establecer los manuales administrativos, las normas y las políticas de las organizaciones.

Asimismo, sobre la carga laboral y la productividad, Kim y Choi (2017) mencionan que ambas variables se relacionan de manera directamente negativa, resaltando que se debe evitar tener mucha presión en el trabajo y, así, mejorar la creatividad de los miembros de la institución que al final será conducida a un mejor rendimiento. Los hallazgos de la investigación de los autores son correctos, sin embargo, en comparación a nuestras conclusiones, consideramos que también deben tomar en cuenta la participación de los maestros en la planificación y la ejecución de los cambios que se realicen en su trabajo porque de esta manera se evita la disconformidad en la distribución de las tareas. Esta disconformidad puede ser percibida en horarios discontinuos y

dispersos, que consecuentemente terminará en una deficiente política de distribución del trabajo académico y falta de personal docente durante el año escolar.

Por último, respecto a la categoría del desarrollo profesional de los docentes, Paco y Matas (2015) aportan recomendando implementar programas que atiendan la salud física, emocional, social, intelectual y espiritual de cada uno de los trabajadores debido a que permitirá mejorar su rendimiento laboral, pues dichas prácticas crearán oportunidades para el desarrollo profesional de los docentes, el cual es factor importante para el compromiso y la productividad académica. En contraste, nuestras conclusiones, además de lo ya mencionado, se orientan a brindar soporte al aprendizaje organizacional continuo para actualizar el conocimiento, las experiencias académicas y las habilidades de sus empleados, es decir, que las organizaciones ofrezcan talleres con un enfoque directo a mejorar las áreas de bajo rendimiento de los docentes.

En esta revisión se sintetizaron los hallazgos de 20 trabajos de investigación, permitiendo conocer los puntos de vista de los autores que tienen conocimiento en la materia. Según lo encontrado en estos documentos, existe una correlación positiva fuerte entre el clima laboral y la productividad en instituciones educativas, marcando relevancia en elementos sociales, físicos y estructurales que conforman el ambiente organizacional; a la vez, se destaca el manejo correcto de la presión de carga laboral y el apoyo que deben recibir los docentes para su desarrollo profesional.

Por ende, se concluye que existen estrategias del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores en organizaciones del ámbito educativo, en cinco criterios:

1) En referencia a los aspectos sociales del clima laboral, las estrategias consisten en: programar actividades recreativas fuera del lugar de trabajo para fomentar relaciones de mayor cordialidad entre empleados, desarrollar la motivación (intrínseca y extrínseca) que los impulsa a ser más participativos en las diversas actividades planificadas, reconocer los logros de los docentes con la finalidad de alentar a los demás a seguir el mismo camino y comunicar de manera efectiva, entre colegas, información académica para mejorar la calidad de la enseñanza.

2) Con respecto al aspecto físico del clima laboral, las estrategias son: destinar una parte razonable del presupuesto general a la adquisición de recursos que requieren los docentes para desempeñar sus labores, ofrecer una infraestructura que brinde seguridad, evaluar periódicamente el óptimo funcionamiento de los equipos tecnológicos y ofrecer mobiliario adaptado a las necesidades del trabajador, correcta iluminación, espacio y buena temperatura.

3) En el aspecto estructural del clima laboral, se debe tomar en cuenta las siguientes estrategias: evitar caer en un excesivo control a los docentes, aplicar sanciones de acuerdo a las normas institucionales e implementar evaluaciones frecuentes para medir el progreso de los docentes, con lo cual ellos pueden alcanzar la posición jerárquica que les corresponde.

4) Con relación a la carga laboral y la productividad, las estrategias son: promover la participación de los maestros en la planificación y la ejecución de los cambios que se realicen en su trabajo porque de esta manera se evita la disconformidad en la distribución de las tareas, además, se debe evitar la presión en el trabajo ya que esto permitirá mejorar la creatividad de los miembros de la institución.

5) Para el desarrollo profesional de los docentes, el cual es un factor que permite el compromiso y la productividad académica, se pueden ejecutar las siguientes estrategias: brindar soporte al aprendizaje organizacional continuo, es decir, la organización puede ofrecer talleres con un enfoque en mejorar las áreas de bajo rendimiento docente e implementar programas que atiendan la salud física, emocional, social, intelectual y espiritual de cada uno de los trabajadores; a la par, expandir la experiencia de los maestros a través de colaboraciones y proyectos de desarrollo sobre sus especialidades.

Algunas de las limitaciones de esta investigación se asocian a que la mayoría de documentos que se estudiaron fueron realizados en instituciones de educación superior, por tanto, este documento no es representativo de las instituciones de educación primaria y secundaria, ni dan cuenta de forma precisa de cuáles serían las estrategias del clima laboral que se ejecuten en estos niveles educativos.

A pesar de lo antes mencionado, deben valorarse los hallazgos de este estudio como una base teórica que promueve la creación e implementación de estrategias del clima laboral para aumentar la productividad en trabajadores de instituciones educativas a nivel mundial.

Asimismo, se e invita a realizar estudios sin estas limitaciones para analizar el sector educativo de forma completa, lo cual permitirá sacar conclusiones más certeras. También, se recomienda que previamente a la investigación, se realicen talleres de sensibilización, integración y comunicación ya que así se podrán evaluar exactamente los cambios que se puedan producir.

## REFERENCIAS

- Delgado, E. A., Granda, M. I., Loor, T. D., Villafuerte, W. O., Villamarín, W. H., & Cruz, R. H. (septiembre, 2018). El clima organizacional y su influencia en el desempeño académico de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *Polo del conocimiento*, 3 (9). Recuperado de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/892/pdf>
- Dueñas, Rosario., & Bobadilla, M. (junio, 2014). Nivel De Asociación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en los Centros Técnicos Productivos de la Provincia de Melgar Ayaviri- Perú, 2013. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 5 (1). Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100005](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100005)
- Enríquez, M., & Calderón, J. (junio, 2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *PODIUM Edición Especial*, 1. Recuperado de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77>
- González, Y. (septiembre, 2019). Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. *Ciencia Administrativa*, 2. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/02CA201902.pdf>

Hanaysha, J. (enero, 2016). Improving employee productivity through work engagement:

Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6 (1).

Recuperado de <http://growingscience.com/beta/mssl/2160-improving-employee-productivity-through-work-engagement-evidence-from-higher-education-sector.html>

Hanaysha, J. (abril, 2016). Work Environment and Organizational Learning as Key Drivers of

Employee Productivity: Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 6. Recuperado de

<http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/9203>

Huaita, D. M., & Luza, F. F. (agosto, 2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el

desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3

(8). Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/801/760>

Kim, K., & Choi, S. B. (febrero, 2017). Influences of Creative Personality and Working

Environment on the Research Productivity of Business School Faculty. *Creativity*

*Research Journal*, 29 (1). Recuperado de

<https://sci-hub.tw/10.1080/10400419.2016.1239900>

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. Recuperado de

<http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y*

*empresarial*. México: McGraw-Hill.

León, L., Noriega, E., & Murillo, M. (septiembre, 2018). Impacto del clima organizacional sobre

el rendimiento laboral del docente. *Fides Et Ratio*, 16. Recuperado de

[http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a03.pdf)

Moreira, L. M. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en*

*las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-*

*Ecuador* (Tesis doctoral). Recuperada de ALICIA CONCYTEC.

(<https://hdl.handle.net/20.500.12672/7763>)

Musah, M. B., Ali, H. M., Vazhathodi al-Hudawi, S. H., Tahir, L. M., Daud, K. B., Said, H. B.,

& Kamil, N. M. (2016). Organisational climate as a predictor of workforce performance

in the Malaysian higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 24 (3).

Recuperado de <https://sci-hub.tw/10.1108/QAE-10-2014-0048>

Niebles, W. A., Hoyos, L. C., & De La Ossa, S. J. (diciembre, 2019). Clima Organizacional y

Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla. *Saber, Ciencia y*

*Libertad*, 14 (2). Recuperado de

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/5893/5470>

Paco, R., & Matas, J. M. (diciembre, 2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente

en instituciones educativas de nivel primario y secundario. *Apuntes de Ciencia &*

*Sociedad*, 5 (2). Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5294647>

- Palos, H., Márquez, S. M., & Sánchez, L. A. (agosto, 2018). Factores clave del clima laboral que influyen en los resultados y productividad del posgrado CUCEA de la universidad de Guadalajara. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 6 (1). Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/507/1381>
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad: Manual Práctico*. Recuperado de <https://docplayer.es/23869681-La-gestion-de-la-productividad.html>
- Rivas, L. H. (2015). *Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE*. (Tesis doctoral). Recuperada de ALICIA CONCYTEC. (<https://hdl.handle.net/20.500.12672/8215>)
- Adewale, A. S., & Ghavifekr, S. (febrero, 2019). Leadership self-efficacy and staff organizational citizenship behavior in higher education institutions: experience from Nigeria. *Journal International Journal of Leadership in Education*, 22. Recuperado de <https://sci-hub.tw/10.1080/13603124.2018.1543540>
- Selamat, N., Samsu, N. Z., & Kamalu, N. S. (enero, 2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research Journal*, 2 (1). Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/26421>
- Torres, E., & Zegarra, S. (diciembre, 2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 6 (2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>

Uslu, B. (julio, 2017). The influence of organisational features in high-ranked universities: the case of Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39 (5).

Recuperado de <https://sci-hub.tw/10.1080/1360080X.2017.1354755>

Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (diciembre, 2018). "The force that keeps you going":

Enthusiasm in vocational education and training (VET) teachers' work. *International*

*Journal for Research in Vocational Education and Training*, 5 (4). Recuperado de

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/191239/1/1046053655.pdf>