

Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021

Vargas Vargas, Gautama Clodomiro

gvargas1@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

Lima - Perú

RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo Demostrar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría de Rensis Likert sobre el clima organizacional (CO) de una institución educativa (IE). Lima, 2021, para este fin la metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño pre-experimental. La población estuvo conformada el personal administrativo y docentes de la I.E. correspondiendo a un total de 57 sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario de apreciación (pretest) y luego se desarrolló una serie de talleres basados en la teoría de Rensis Likert para mejorar el clima Organizacional, posteriormente se les aplicó un postest. Los resultados evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del clima institucional de no saludable a saludable y respaldado por la prueba estadística de Wilcoxon (0,000) que muestra las diferencias entre ambas pruebas. Concluyendo que la aplicación de los talleres basados en la teoría de Rensis Likert mejora el clima Organizacional entre los docentes, personal administrativo y auxiliares de la I.E.

Palabras clave: clima institucional; convivencia democrática; relaciones interpersonales.

Application of the Rensis Likert theory in the organizational climate of an educational institution. Lima, 2021

ABSTRACT

The objective of the research work was to demonstrate the effect of the application of workshops based on the Rensis Likert theory on the organizational climate (OC) of an educational institution (IE). Lima, 2021, for this purpose the research methodology had a quantitative approach, of an applied type, with a pre-experimental design. The population was made up of the administrative staff and teachers of the I.E. corresponding to a total of 57 subjects to whom an appreciation questionnaire (pretest) was applied and then a series of workshops based on the Rensis Likert theory were developed to improve the Organizational climate, later a posttest was applied to them. The results showed a positive effect by raising the level of the institutional climate from unhealthy to healthy and supported by the Wilcoxon statistical test (0.000) that shows the differences between both tests. Concluding that the application of workshops based on the Rensis Likert theory improves the organizational climate among teachers, administrative staff and assistants of the I.E.

Key words: institutional climate; democratic coexistence; interpersonal relationships.

Artículo recibido: 30 noviembre. 2021
Aceptado para publicación: 29 diciembre 2021
Correspondencia: gvargas1@ucvvirtual.edu.pe
Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones referentes al clima institucional brindan importancia al factor humano, inclusive por encima del capital, pues considera que las personas representan el bien máspreciado para una empresa; en ese sentido, en el ámbito educativo los docentes al ser las personas que brindan el servicio educativo en la escuela representan su principal activo de ahí la importancia de tener docentes comprometidos, motivados e involucrados con su institución educativa (Távora, 2021).

A nivel latinoamericano, hay una exigencia de un clima institucional efectivo para el ámbito educativo basada en relaciones humanas y su grado de importancia vincula las relaciones laborales entre los profesores, administrativo y directivos de este modo lograr un buen funcionamiento del centro educativo (Pashanasi et al., 2021). En Argentina los estudios explicativos realizados muestran que los profesores son los más solicitados por los alumnos en la solución de conflicto en la escuela. Esto es un halago, pero además de esta tarea existen diversas labores y situaciones que causan preocupación desgastando el aspecto emocional y la salud del docente (Orbe y Ordoñez, 2018).

En este contexto, Steinke et al. (2015) refiriéndose al clima institucional, constituye el reflejo de la percepción que muestran los trabajadores sobre las políticas y procedimientos con los que operan las organizaciones; asimismo, las instituciones educativas son importantes para socializar y encontrarse con todos los gestores educativos en un devenir de situaciones y comportamientos cuyo resultado del dinamismo de interacción diaria entre los mismos, muchas veces se presentan situaciones de conflicto afectando la convivencia.

Rensis Likert (R-Lik) en su Teoría del clima organizacional (1968) califica a la persona mediante sus actitudes, el modo de comportarse va a dar como resultado de su percepción sobre las situaciones que se presentan y no de unas supuestas situaciones objetivas, siendo importante abordar las percepciones del clima, más que propiamente el mismo clima (Rodríguez, 2016).

Para los seres humanos, la convivencia es la práctica de las relaciones interpersonales para coordinar la forma en que vivimos y funcionamos en la sociedad. Nuestra importante experiencia de socialización comienza en la familia y conviviendo con padres, hermanos, etc., donde construimos y desarrollamos habilidades interpersonales, actitudes, prejuicios y lo personal primero, moldeamos tus valores. Las escuelas se transforman entonces en

modernos entornos de interacción, coexistencia con otros individuos, aspectos, necesidades y objetivos.

Sin embargo, en nuestro país la educación basada en el enfoque constructivista, enfrenta al director como mediador entre la idiosincrasia de una población pluricultural y la política pública desarrollada a través del Minedu, cuyas deficiencias organizativas deja sin recursos a la institución educativa, no es extraño que el material educativo llegue a las instituciones educativas faltando poco tiempo para culminar el año escolar, asimismo, la incorporación del TICs deja en el limbo a los docentes, cuyo esfuerzo no es respaldado por las autoridades siendo enfrentado a una exigencia de calidad educativa cada vez mayor, esta situación afecta al docente y personal administrativo, quienes muchas veces son cuestionados y denunciados.

A nivel local, la institución educativa también presenta situaciones de conflicto, existe la desconfianza entre los Directivos, docentes y personal administrativo, el trabajo en equipo es muy escaso, no hay buenas relaciones interpersonales entre profesores y personal de servicio, en las reuniones colegiadas los reclamos, las faltas de respeto y las acusaciones están presentes, además de ello falta mejorar su práctica pedagógica, lo que dificulta el trabajo y la adecuada convivencia laboral.

En este entorno, se formula el siguiente problema general: ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría de Rensis Likert para el mejoramiento del CO de la IE, 2021? Se acompañaron los siguientes problemas específicos: (1) ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en el estilo de autoridad y CO de la IE, 2021? (2) ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los esquemas motivacionales y CO de la IE, 2021?; (3) ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en la comunicación y CO de la IE, 2021?; (4) ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos de influencia y CO de la IE, 2021?; (5) ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos toma de decisiones y CO de la IE, 2021?; (6) ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos de planificación y CO de la IE, 2021? y (7) ¿Qué efectos tiene la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en el objetivo de rendimiento y perfeccionamiento y CO de la IE, 2021?

En el estudio se desprende que el problema planteado requiere especial atención porque se busca mejorar el clima entre los colaboradores de la institución educativa, la justificación teórica se respalda porque la investigación contribuye a la adquisición de nuevos conocimientos sobre clima institucional del personal que labora la institución educativa. La aplicación de la teoría Rensis Likert genera un nuevo enfoque abriendo paso a un nuevo paradigma y campo de investigación. En cuanto a la justificación práctica, el Plan, basado en la Teoría Rensis Likert permitió capacitar tanto docentes y personal administrativo sobre inteligencias múltiples, clima institucional, liderazgo, autoestima, habilidades sociales, trabajo en equipo, inteligencia emocional y estrategias de cómo relacionarse de manera apropiada generando un grato ambiente laboral, en ese sentido contribuye a dar solución al problema planteado. A nivel metodológico se justifica porque aplicando el método científico, se diseñaron instrumentos, asimismo se validaron y conoció su confiabilidad, luego se aplicó la técnica de la encuesta, y diversas pruebas estadísticas para determinar el mejoramiento del clima organizacional basado en la teoría de Rensis Likert.

El objetivo principal de la investigación fue:

- Demostrar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert sobre el CO de la IE, 2021;

Para este fin se acompañaron los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en el estilo de autoridad y CO de la IE, 2021;
- Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los esquemas motivacionales y CO de la IE, 2021;
- Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en la comunicación y CO de la IE, 2021;
- Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos de influencia y CO de la IE, 2021;
- Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos toma de decisiones y CO de la IE, 2021;
- Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos de planificación y CO de la IE, 2021, y

- Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en el objetivo de rendimiento y perfeccionamiento y CO de la IE, 2021.

Se define a la organización como un sistema social donde cada persona desarrolla diferentes funciones de manera coordinada para contribuir al logro de los objetivos propuestos según la misión y visión de la organización; en ese sentido, la vida de la persona se desenvuelve entre las interacciones con los sujetos y su entorno laboral, los seres humanos están obligados a cooperar entre sí con el fin de alcanzar objetivos comunes.

El clima organizacional en 1950, se estudiaba en forma experimental y estaba dirigido a determinar cómo afectaba la productividad en las empresas, con el transcurrir del tiempo este constructo es conocido como la motivación en el desempeño laboral; por esta razón, asume mucha notoriedad la percepción que tienen los trabajadores debido a la influencia que sobre ellos recae, tanto las variables causales, intermedias y finales, las cuales determinan el nivel de clima organizacional sea positiva o negativa para la empresa.

Este enfoque fue planteado por Rensis Likert (1968) indica que el comportamiento de los trabajadores responde directamente de la actitud del directivo y de las condiciones organizacionales que ellos perciben, en consecuencia se afirma que el desempeño laboral está determinado por la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral, por ejemplo: estructura organizacional, ubicación jerárquica dentro de la empresa, salario, nivel de satisfacción, la tecnología, carga laboral, etc. Esta teoría, resulta ser más dinámica y explicativa referido al clima organizacional, asume la importancia y establece la participación del ambiente laboral, ella facilita la eficacia y eficiencia de manera individual y organizacional, está de acuerdo con las teorías sobre la motivación pues se enfoca en definir que la participación impulsa a las personas a trabajar (Rodríguez, 2016). La teoría de Likert establece las características que definen a la organización y determinan las percepciones que tienen de sus integrantes sobre el entorno laboral, así tenemos (1) Variables causales llamadas también independientes, están enfocadas a señalar el sentido en que una empresa evoluciona y logra sus resultados, en ellas tenemos a la estructura organizativa, la forma de tomar decisiones, las capacidades y actitudes; (2) Variables Intermedias, están enfocadas a evaluar el estado interno de la empresa, reflejan diversos aspectos como rendimiento, comunicación, motivación y toma de decisiones; (3)

Variables Finales, aquellas que surgen por efecto de las variables anteriores, responden al resultado obtenido por la empresa, ejemplo ganancia, pérdida y productividad.

Según Cruz y Segura (2018) la teoría de Likert evidencia que el comportamiento de los trabajadores dentro de una empresa está relacionado con la percepción del trato que recibe de parte de sus jefes. Para Likert, era importante abordar la conciencia climática, y no el clima en sí, debido al comportamiento, actitud de los individuos eran el resultado de la conciencia de la situación. Mediante “Nuevo Método de Gestión y Dirección”. Likert, establece los siguientes sistemas organizacionales:

Autoritario, caracterizado por la desconfianza, cuya decisión es adoptada en la cúspide de la organización y desde este punto se difunde la línea burocrática del conducto regulado. Donde el proceso de control se halla centralizado y formalizado. Teniendo un ambiente climático basado en desconfianza, inseguridad, temor generalizado.

Paternalista, en ella las decisiones están adoptadas por el escalón superior de la organización, centralizadas en el control, caracterizado por ser paternalistas, cuya autoridad ejercen todo el poder concediendo alguna facilidad a los subordinados, asentados en el lindero de alguna flexibilidad.

Consultivo, es de tipo organizacional existiendo mayor nivel descentralizado y delegaciones de decisión. La decisión es adoptada por niveles medio e inferior manteniendo los esquemas jerárquicos. Se caracteriza por presentar un clima de confianza, habiendo un rango alto de compromiso.

Participativo, caracterizado por procesos en toma de decisión descentralizado distribuyendo entre distintas partes de las organizaciones. Comuníquese tanto vertical como horizontalmente, creando compromiso del equipo. Este tipo de cultura organizacional demuestra confianza en la organización y elevados niveles de compromisos por parte del colaborador, se logra su propósito. La relación dirección y empleados es buena y la credulidad prevalece en distintos sectores en la organización.

Según Rodríguez (2016) Rensis Likert considera las siguientes dimensiones en su teoría organizacional: (1) Estilo de autoridad: modo como asignar la autoridad en el interior desde una entidad; (2) Esquema motivacional: método de motivo utilizado por entidad; (3) Comunicación: forma y estilo preferido de comunicación adoptado para comunicarse dentro de la organización; (4) Procesos de influencia: Método que utiliza la entidad con el fin de alcanzar su meta y objetivos; (5) Proceso en toma de decisión: formato de la

sucesión de toma en decisiones, criterios cuya relevancia de la información utilizada en el mismo, criterios de tomar la decisión y asignación de labor en toma de decisiones de establecimiento y funcionamiento; (6) Procesos de planificación: Cómo definir el paso a alcanzar objetivos y (7) Objetivo en rendimiento y perfeccionamiento: El grado de relevancia percibida entre el procedimiento a utilizar para fijar, identificar el objetivo que pretenden alcanzar el individuo en la entidad.

Por otro lado, es cierto que el CO está relacionado con las actitudes que manifiestan los empleados con respecto a la percepción que tienen sobre su sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y el desempeño laboral (Berberoglu, 2018); así mismo, se agregan constructos como necesidad del logro, satisfacción laboral, afiliación, poder, eficacia, compromiso laboral, desempeño, etc., cuyas consecuencias son el resultado del CO percibido.

En esa misma línea Rozman y Treven (2017) señalan que las percepciones de los trabajadores acerca del entorno laboral manifiestan una serie de terminologías como clima psicológico, clima colectivo, clima organizacional y cultura organizacional, dentro de ella el clima organizacional representa un tema muy estudiado, pues involucra el ambiente de la organización, pues guarda relación directa con el desempeño de los trabajadores, se considera un enfoque que permite comprender las actitudes y los comportamientos que están relacionados con el desempeño laboral.

El autor Cygler et al. (2018) señalan que el CO constituye la manera en que los sujetos que elaboran en una empresa perciben y se desenvuelven de una manera particular basada en sus valores como respuesta al entorno; estas percepciones pueden incluir nociones de cooperación, equidad, amabilidad, liderazgo, conflictos, compromiso y estándares desempeño (Saeed et al., 2019).

Para Ahmad et al. (2018) refiere que el clima institucional responde a la percepción de los integrantes de la organización que ellos experimentan en referencia a las líneas de acción y organización, así como los comportamientos observados, por los cuales van a ser recompensados por la empresa. Cygler et al. (2018) manifiestan que el clima institucional comprende la estructura y los procesos dentro de la organización, el desempeño de los trabajadores, las relaciones laborales, oportunidades de crecimiento y las expectativas. Así mismo, el CO guarda relación tanto a nivel individual, grupal, y

organizacional con todas las personas que laboran en la empresa (Ghanbari & Eskandari, 2016).

Además, Lydell et al. (2019) consideran que el clima institucional representa un factor muy importante para la gestión de recursos humanos y el comportamiento de la organización, por ello, resulta trascendental que la organización mantenga una buena relación con sus empleados. Según Hamidianpour et al. (2015) el clima institucional tiene una fuerte influencia sobre la creatividad e innovación que desarrollan algunos empleados para las pequeñas y medianas organizaciones, en esa misma línea, el clima también tiene un impacto positivo y significativo en la orientación empresarial en las organizaciones pequeñas y medianas (Sroka y Szántó, 2018). Pero las organizaciones medianas ya son relativamente grandes y es posible que los propietarios o gerentes no puedan administrar a los empleados como deberían hacerlo.

Rožman et al. (2017) investigaron según variables socioeconómicas la motivación y la satisfacción en organizaciones de tamaño medio y descubrieron que, en promedio, los empleados de más edad se encuentran motivados cuando sienten una mayor flexibilidad por el lugar laboral, cuando se sienten libres de trabajar a su propio ritmo, cuando hay una buena relación interpersonal, hay igualdad en el trato, reconocimiento por el empleador, facilidades para trabajar desde casa, ayuda del personal de menor edad, de este modo se reduce la carga laboral lo que involucra un salario más elevado. Sin embargo, el autor también señala que los empleados más jóvenes se encuentran motivados principalmente por una remuneración más elevada, posibilidades de crecimiento en la organización, facilidades de capacitación y perfeccionamiento, igualdad de trato con los empleados de mayor edad, facilidades para trabajar a su propio ritmo, reconocimiento de parte del empleador, respeto con los compañeros de trabajo, buena relación interpersonal, flexibilidad por el área laboral, cooperación con los compañeros de trabajo y la posibilidad de alargar las vacaciones.

El entorno organizacional, se menciona como un tema a investigar, en esa misma línea corresponde a la institución educativa ser considerada una organización donde las actividades educativas interactúan con valores humanos, sentimientos, necesidades, conocimientos y experiencias pasadas, se crea inevitablemente la atmósfera que llamamos clima, es este ambiente que involucra a todos los que están conectados a la escuela (estudiantes, maestros, personal de apoyo, administradores y padres) y casi todos

los aspectos de sus experiencias en la escuela, desde cómo los maestros se dirigen a los estudiantes hasta si el edificio escolar se mantiene limpio. Las conexiones más sólidas entre profesores y estudiantes hacen que los profesores sientan que su trabajo es más eficaz y relaciones más estrechas entre los profesores les ayuda a sentirse más apoyados. Los cuidadores se sienten más cómodos pidiendo ayuda a la escuela para su hijo si sienten que tienen relaciones sólidas con los maestros y el director de sus hijos.

El clima escolar se refiere al indicador de la convivencia mediante aprendizajes y condiciones para adquirir las habilidades, conocimiento, actitudes decretados mediante currículo nacional. Sin embargo, es primordial señalar: entorno escolar no se trata solo de disciplina y autoridad, sino también de crear un entorno útil para la educación y el aprendizaje, donde se pueden identificar varios factores: relaciones e interacciones de calidad, con todos los miembros del centro educativo; preexiste actividades planificadas en lugares de formación (aulas, patios, biblioteca, etc.); ambiente agradable (limpios, ordenados, decorados, etc.); presencia de norma, regla clara, con disciplinas unánime en el centro educativo y existencia de espacio de cooperación.

El trabajo más importante del director es crear un entorno escolar donde los estudiantes se sientan seguros, apoyados, comprometidos y aceptados, si bien todo esto puede parecer una obviedad, por supuesto, los estudiantes aprenden mejor cuando se sienten seguros y vistos, la práctica de crear y mantener un clima escolar positivo puede ser extremadamente difícil. Un ambiente seguro y ordenado es otro aspecto clave de un buen clima escolar y las reglas y la disciplina son herramientas que los directores y maestros usan para que eso suceda. Pero las instituciones educativas deben tener expectativas claras de comportamiento, enseñar a los estudiantes cómo cumplir esas expectativas y reconocer cuándo lo están haciendo.

Aclarar la responsabilidad y el rol de cada integrante al interior de la organización, de esta manera todos sabrán qué hacer con ella y con todos los demás. Los docentes y personal administrativo saben a quién contactar para obtener información, asesoramiento, seguimiento y más. También saben cuáles son los límites de su puesto, cuándo pueden y no pueden hacer algo sin consultar a alguien. Todos somos responsables de la coexistencia, los actores educativos siendo una construcción colectiva lograrla además esté basada en la participación, justicia y solidaridad, ya que, sólo así se podrá vivir en democracia, respetando la autonomía y la identidad de los otros (Chirinos et al., 2018).

Como una necesidad de mejorar el clima institucional dentro de las organizaciones, muchas de ellas emplean los talleres de capacitación, de sensibilización; en ese sentido, un taller se convierte en un esfuerzo desarrollado por la organización para mejorar sus condiciones de operatividad, es un proceso que se planifica se estructura con una secuencia de aprendizajes direccionados que van a modificar la conducta de los participantes y que tiene un objetivo específico (Aponte, 2015), también presenta la posibilidad de que los asistentes contribuyan de manera activa en el aprendizaje, el cual tiene una repercusión en la parte socio afectivo, ético y laboral de las personas involucradas para la actividad.

El autor ha planteado 15 talleres de capacitación y sensibilización: inteligencias múltiples, clima institucional, tipos de clima institucional, estilos de autoridad, liderazgo, autoestima, habilidades sociales, esquemas motivacionales, estilos de comunicación, procesos de toma de decisiones, procesos de influencia, procesos de planificación, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, motivándome para trabajar en equipo, estrategias de cómo vivir en un adecuado clima institucional.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La metodología es el grupo de normas que experimentan las técnicas o métodos que se emplean en las investigaciones científicas para lograr los objetivos trazados. Investigación científica es la evolución racional y consecuente, que se efectúa planificadamente con fines y objetivos expresados de manera delibera y premeditada (Azuelo, 2019).

El estudio corresponde al tipo aplicado, pretende dar solución a un problema real observado por el investigador Ñaupas et al. (2018) es decir que la investigación pretende resolver los problemas suscitados en referencia al clima institucional a través de la aplicación de la teoría de Rensis Likert en la IE .

El diseño correspondió a una investigación pre-experimental (Hernández et al., 2014) debido al recojo de información que se realizó en dos momentos: al inicio (pretest) y al final (postest) del tratamiento sobre un grupo determinado.

G1: O1 - X - O2**Dónde:**

- G1 : Población compuesta por docentes, personal administrativo y auxiliares de la IE.
- O1 : Pretest
- X : Tratamiento
- O2 : Postest

Según Hernández et al. (2014) en este tipo de investigación se recoge la información en dos tiempos, una al inicio de la investigación (pretest) y otra después de la aplicación del taller (postest) con el objetivo de estudiar las desviaciones en el tiempo. Es decir, se recolectarán los datos dos veces en el tiempo total que dura la investigación, la primera antes de la aplicación del taller de capacitación y luego después de su aplicación para medir los efectos sobre el clima organizacional en el personal que labora en la IE .

Según Ñaupás et al. (2018) la población son todos los elementos en quienes tienen alguna característica en común o presentar un problema, para el estudio fue constituido por los docentes, auxiliares, administrativos y directivos de la IE, detallando a continuación las características:

Tabla 1*Población de la Institución educativa*

Personal	Cantidad	%
Profesores de secundaria	43	75.3
Personal administrativo	07	12.3
Directivos	03	5.3
Auxiliares	04	7.1
Total	57	100

La técnica, está referido a la manera en que se evalúa, para Hernández et al. (2014) la observación, encuesta, entrevista, estudio de caso, valoración de un producto etc. Corresponden a forma de aplicar la técnica en un estudio, en la investigación se utilizó la técnica llamada encuesta, la misma que fue aplicado en el pretest y postest.

El instrumento corresponde al material físico con el que se va medir la variable, para Hernández et al. (2014) algunos instrumentos corresponden al cuestionario, lista de chequeo, portafolios, monografías, proyectos, etc., para efectos del estudio se aplicó el

cuestionario, este instrumento consiste en una serie de preguntas de respuesta cerrada y elaboradas en escala la de likert.

El instrumento fue validado a través de juicio de expertos, en ella 4 expertos en investigación certificaron que el instrumento cumple con los criterios de pertinencia, relevancia y claridad. Después de haber obtenido la validez de los instrumentos se procedió a su aplicación mediante una prueba piloto y determinando su validez mediante el estadístico Alfa de Cronbach, encontrando un valor de 0.966.

Con estos resultados se procedió aplicar el instrumento (pretest) a las 57 personas entre el personal administrativo y docentes de la Institución Educativa, a quienes, con la anuencia y consentimiento informado del encuestado, indicándoles el propósito académico y científico de la investigación.

La investigación fue llevada a cabo siguiendo la metodología pre-experimental, se efectuó la aplicación del instrumento al inicio de los talleres (pretest), esta información se recopiló en un archivo Excel, al término de los 15 talleres de capacitación se realizó otra evaluación (postest) a través del mismo instrumento que se aplicó al inicio, también se descargó en otro archivo Excel.

El análisis de información se realizó a través del programa SPSS v.25, este programa permitió procesar los datos a partir del Excel, así mismo se logró elaborar las tablas y grafico de barras que permitió describir el clima institucional y sus dimensiones. También el SPSS facilitó el procesamiento de las medidas de tendencia central: como la media aritmética, mediana y desviación estándar.

Prueba de normalidad de datos, debido a que, el tamaño muestra fue mayor que 50 se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar que trataba de una distribución no paramétrica.

Prueba de Wilcoxon, se utilizó para determinar si había suficiente diferencia estadística entre las mediciones de las muestras relacionadas

En cuanto a los aspectos éticos, en el proceso investigativo se ha cumplido con las normas del irrestricto derecho de autor y todo lo que se cite fue redactado de acuerdo a la Guía de elaboración de trabajos de investigación de la Universidad y las reglas del estilo APA, en el aspecto metodológico no se alteró los resultados de la aplicación de la encuesta y la base de datos fue procesado con el software SPSS v. 25, el levantamiento de la información se realizó cumpliendo con el consentimiento informado de los

colaboradores, asimismo, el uso del programa Turnitin respalda la originalidad de la investigación pues presenta un % de similitud fue inferior al 15%.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 2

Resultados en % del pretest y posttest de las dimensiones del clima Organizacional

Dimensiones	No saludable		Por mejorar		Saludable	
	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post
Clima institucional	54,4	0,0	45,6	42,1	0,0	57,9
Estilo de autoridad	78.9	10.5	21.1	35.1	0.0	54.4
Esquemas motivacionales	49.1	10.5	50.9	50.9	0.0	38.6
Comunicación	43.9	0.0	54.4	26.3	1.8	71.9
Procesos de influencia	61.4	5.3	38.6	38.6	0.0	56.1
Procesos toma de decisiones	42.1	0.0	54.4	24.6	3.5	75.4
Procesos de planificación	49.1	7.0	47.4	35.1	3.5	57.9
Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	70.2	29.8	28.1	47.4	1.8	22.8

La tabla 2 se muestran los resultados de la aplicación del pretest y posttest en el personal que labora en la IE, se aprecian las dimensiones que en el pre test registran el nivel no saludable corresponden a estilo de autoridad (78.9%), objetivo de rendimiento y perfeccionamiento (70.2%) y procesos de influencia (61,4); mientras que en el post test las dimensiones que registran el nivel saludable corresponden a procesos toma de decisiones (75, 4%), comunicación (71,9%) y procesos de influencia (56,1).

Tabla 3

Resultados de media, mediana y desviación estándar del CO y sus dimensiones

	Media		Mediana		Desviación estándar	
	Pretest	Posttest	Pretest	Posttest	Pretest	Posttest
Clima institucional	83.4	131.4	83.0	132.0	9.3	10.2
Estilo de autoridad	12.5	21.5	12.0	22.0	2.5	3.5
Esquemas motivacionales	13.9	20.9	14.0	21.0	2.5	3.4
Comunicación	16.0	24.3	16.0	25.0	4.1	3.9
Procesos de influencia	8.3	14.6	8.0	15.0	2.5	2.6
Procesos toma de decisiones	10.1	16.4	10.0	17.0	2.9	2.2
Procesos de planificación	9.2	15.5	9.0	17.0	2.7	3.2
Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	12.3	19.4	12.0	20.0	3.0	3.8

En la tabla 3 se muestran los resultados de las medidas de media, mediana y desviación estándar, se observa diferencia entre el pretest y el posttest para el personal que labora en la IE, tanto en la media como en la mediana, la desviación estándar evidencia la dispersión entre ambas pruebas.

Tabla 4

Prueba de normalidad del pretest y posttest

	Pretest	Posttest
Clima institucional	0.002	0.041
Estilo de autoridad	0.000	0.031
Esquemas motivacionales	0.000	0.000
Comunicación	0.000	0.001
Procesos de influencia	0.019	0.007
Procesos toma de decisiones	0.000	0.001
Procesos de planificación	0.000	0.000
Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	0.005	0.027

Dado que los resultados de la prueba de Kolmogorov Smirnov para la variable CO y sus dimensiones resultaron con un p-valor menor que $\alpha = 0.05$ se concluye que los datos corresponden a una distribución no normal. Por tanto, para contrastar las hipótesis se determinó que la prueba de Wilcoxon es la apropiada.

Tabla

5

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon del clima organizacional y sus dimensiones

	Posttest - pretest	Z	Sig. asintótica
Clima institucional	48	-6,569	0,000
Estilo de autoridad	9	-6,509	0,000
Esquemas motivacionales	7	-6,418	0,000
Comunicación	8,3	-6,591	0,000
Procesos de influencia	6,3	-6,565	0,000
Procesos toma de decisiones	6,3	-6,588	0,000
Procesos de planificación	6,3	-6,585	0,000
Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	7,1	-6,435	0,000

En la tabla 5 se aprecian los resultados de la contrastación de las hipótesis mediante la prueba de rangos de Wilcoxon, se puede apreciar que el p valor (0,000) de la significancia es menor que α (0,05); por tanto, se rechazan las hipótesis nulas y se aceptan las hipótesis

alternas, la aplicación de los talleres mediante la teoría Rensis Likert mejora significativamente el CO de la IE

Los resultados derivados de la investigación de la variable CO permitieron su análisis en los aspectos señalados según se explica en la metodología, así, en la parte descriptiva se halló que el mayor porcentaje en el pre test corresponde al nivel no saludable con 54,4%, el segundo lugar lo ocupa el nivel por mejorar 45,6%; mientras que en el post test el mayor valor corresponde al nivel saludable 57.9%, mientras que en segundo lugar se encuentra el nivel por mejorar 42,1.

En cuanto a las medidas de tendencia central la media de 83,4 indica un nivel no saludable del pretest, mientras que los 131,4 del postest indica un nivel saludable, de igual manera la mediana presenta un resultado similar (83 en el pretest y 132 en el postest). Los valores registrados indican la eficacia de los 15 talleres en el personal docente, se evidencia en los resultados de las medidas de tendencia central en el que se aprecia que pasan de un nivel no saludable en el pretest a un nivel saludable en el postest a ello se agrega los resultados de la desviación estándar que muestran poca variabilidad entre ambas mediciones.

Los resultados hallados para el clima institucional guardan semejanza en la percepción a los resultados reportados por Chunga (2018) en su investigación, la autora halló un nivel de CO aceptable (63,9%), un nivel regular (30,6%) y deficiente (5,5%) en la percepción de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Bellavista de Sechura. Por otro lado, Ninamango (2020) en su investigación reportó en sus resultados un CO de nivel regular (46,7%), nivel bueno (40%) y nivel malo (13,3%) en los docentes de educación básica alternativa y técnico productiva de la Ugel 03 de Lima, esta diferencia de resultados puede obedecer a las características del ambiente estudiado debido a la enseñanza de la educación básico alternativo se da en el turno noche, con personal docente y estudiantes que en su mayoría laboran en la mañana, lo que influye en su comportamiento por estar cansados.

La percepción de los encuestados sobre el clima de su institución es fundamental pues permiten predecir eventos y anticiparse a su impacto con el propósito de fortalecer los aspectos positivos y contrarrestar los aspectos negativos (Plácido, 2018), en esa misma línea Serrano y Portalanza (2014) indican que tener un buen CO favorece el incremento de la productividad, reduce los costos de producción y aumenta el desempeño de los

colaboradores dentro de la organización, mucha influencia tiene el director de la institución sobre el clima, en ese sentido, el liderazgo en la institución educativa se encuentra representado en la persona del director, por ello, las demás atribuciones que ostente su persona contribuyen en el clima institucional, de este modo se describen la respuesta al efecto del taller empleando la teoría Rensis Likert en las dimensiones de la variable en estudio.

El objetivo general fue demostrar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert sobre el CO de la IE, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon (.000) al ser menor que el α (0.05) se rechaza la H_0 y se acepta la H_a ; en consecuencia, podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test.

Ahmad et al. (2018) señala que el clima institucional se refiere a las percepciones compartidas de los empleados y el significado que otorgan a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan en su lugar de trabajo, así como a los comportamientos que observan siendo recompensados, apoyados y esperados con respecto a los recursos humanos de la organización, en ese sentido, la responsabilidad y el rol de cada integrante al interior de la organización, de esta manera todos sabrán qué hacer con ella y con todos los demás. Los docentes y personal administrativo saben a quién contactar para obtener información, asesoramiento, seguimiento y más. También saben cuáles son los límites de su puesto, cuándo pueden y no pueden hacer algo sin consultar a alguien. Todos somos responsables de la coexistencia, los actores educativos siendo una construcción colectiva lograrla además esté basada en la participación, justicia y solidaridad, ya que, sólo así se podrá vivir en democracia, respetando la autonomía y la identidad de los otros (Chirinos et al., 2018).

Respecto al objetivo específico 1: evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría R-Lik en el estilo de autoridad y CO de la IE, los resultados de estos talleres evidenció que el estilo de autoridad, en el pretest se ubicó en el nivel no saludable y luego de la aplicación del taller subió a 54,4% según el postest, la media del pretest fue de 12,5, en cambio la media del postest fue 21,5 lo que evidencia la mejora por efecto del taller, además, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon (.000) al ser menor que el α (0.05) se rechaza la H_0 y se acepta la H_a ; en consecuencia, podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test.

Comprender el sentido de autoridad y sus estilos como lo señala García et al. (2018) permite situarse en cuál de las tipologías se encuentra la institución: primero, el democrático, que se caracteriza por la expresión de afecto acompañado de control parental; segundo, el autoritario en el que predomina el control y la vigilancia parental, aunque pobre en la expresión afectiva; tercero, el permisivo, en el que se muestran marcadas expresiones de afecto y un débil control y vigilancia parental. Al respecto Gómez en su investigación encontró que el clima institucional identificado mediante teoría de Likert fue de tipo autoritario paternalista el cual evidenciaba la poca relación de confianza entre directivos y docentes.

Respecto al objetivo específico 2: Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los esquemas motivacionales y CO de la IE, los resultados de estos talleres evidenció que los esquemas motivacionales, en el pretest se ubicó en el nivel no saludable y luego de la aplicación del taller subió a 38.6% según el postest, la media del pretest fue de 13.9, en cambio la media del postest fue 20.9 lo que evidencia la mejora por efecto del taller. Asimismo, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon (.000) al ser menor que el α (0.05) se rechace la H_0 y se acepte la H_a ; en consecuencia, podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test, un resultado similar fue hallado por Rengifo y Vásquez (2018) concluyeron en su investigación que la estrategia motivacional aplicada contribuye significativamente en mejorar el CO de la Dirección regional de educación de la Región San Martín.

Respecto al objetivo específico 3: Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en la comunicación y CO de la IE, los resultados de estos talleres evidenciaron que la comunicación, en el pretest se ubicó en el nivel no saludable y luego de la aplicación del taller subió a 71.9% según el postest, la media del pretest fue de 16.0, en cambio la media del postest fue 24.3 lo que evidencia la mejora por efecto del taller, también, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon (.000) al ser menor que el α (0.05) se rechace la H_0 y se acepte la H_a ; en consecuencia, podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test.

Rengifo y Vásquez (2018) en su estudio aplicaron una estrategia motivacional logrando que la dimensión comunicación promovida durante la intervención mejore el nivel de clima institucional entre los especialistas encuestados. También Zúñiga (2019) luego de aplicar el pretest encontró como debilidad en la municipalidad de Chochope a la

comunicación, luego de aplicar el programa de desarrollo de recursos humanos logró que dicha comunicación sea más efectiva y empática y realice de manera horizontal entre empleados y directivos, con ello logró mejorar el clima institucional.

Respecto al objetivo específico 4: Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos de influencia y CO de la IE los resultados de estos talleres evidenció que los procesos de influencia, en el pretest se ubicó en el nivel no saludable y luego de la aplicación del taller subió a 56.1% según el postest, la media del pretest fue de 8.3, en cambio la media del postest fue 14.6 lo que evidencia la mejora por efecto del taller, asimismo, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon (.000) al ser menor que el α (0.05) se rechaza la H_0 y se acepta la H_a ; en consecuencia podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test. El autor Van de ven (2019) señala que el proceso de influencia es aquel por el cual un organismo afecta el comportamiento de otro, bajo modalidades como persuasión, sugerencia, poder, motivación entre otras. La autora Padilla (2020) en su investigación sobre el CO en instituciones educativas aplicó la estrategia gung ho (trabajemos juntos) para inducir a los docentes en mejorar su práctica docente y las relaciones laborales, la prueba estadística arrojó una significancia $p=0.000 < 0.05$ concluyendo que la aplicación de estrategias del gung ho influye significativamente en el clima organizacional de los docentes en las instituciones educativas estatales del distrito de Supe.

Respecto al objetivo específico 5: Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos toma de decisiones y CO de la IE, los resultados de estos talleres evidenció que los procesos toma de decisiones, en el pretest se ubicó en el nivel no saludable y luego de la aplicación del taller subió a 75.4% según el postest, la media del pretest fue de 10.1, en cambio la media del postest fue 16.4 lo que evidencia la mejora por efecto del taller, por otro lado, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon arrojó un p valor (.000) al ser menor que el α (0.05) se rechaza la H_0 y se acepta la H_a ; en consecuencia, podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test por efecto de la aplicación de la estrategia Rensis Likert en el clima institucional. Ortiz (2018) estudio el efecto del taller Tecas sobre el CO en servidores de una institución educativa de Chepén, en el pretest halló deficiencias en la toma de decisiones, luego de la aplicación de dicho taller los resultados del postest evidencian los efectos de la mejora

sobre el clima institucional pues los directivos mejoraron de manera asertiva sus decisiones producto de la sensibilización a través del taller TECAS.

Zuñiga (2019) señala que el proceso toma de decisiones es un proceso significativo que permite solucionar problemas través de dos variables: La elección del problema y el análisis para seleccionar la opción correcta que corrija el problema. En tal sentido es esta una dimensión clave para la existencia organizacional, puesto que muchas veces se originan problemas en la organización fundamentado en dos razones: El actuar de los trabajadores y la poca comunicación entre ellos es lo que hace el desempeño de la organización se vea afectado por las malas decisiones tomadas entre sus integrantes.

Respecto al objetivo específico 6: Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert en los procesos de planificación y CO de la IE los resultados de estos talleres evidenció que los procesos de planificación, en el pretest se ubicó en el nivel no saludable y luego de la aplicación del taller subió a 57.9% según el postest, la media del pretest fue de 9.2, en cambio la media del postest fue 15.5 lo que evidencia la mejora por efecto del taller, también, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon arrojaron un p valor (.000) al ser menor que el α (0.05) se rechaza la H_0 y se acepte la H_a ; en consecuencia podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test por efecto de la aplicación de la estrategia Rensis Likert sobre el clima institucional.

Ocaña y Velasquez (2020) elaboraron un plan de acción sobre el CO con el fin de mejorar el desempeño laboral, establecieron un cronograma de sub actividades las cuales fueron implementadas y supervisadas por personal a cargo, los resultados mostraron la mejora de las actividades en la institución, además de ello, con la implementación de un programa de incentivos y recepción de problemas se individualizo el trato de los trabajadores; para que de ese modo se reduzcan los conflictos, mejorando, de este modo el clima laboral. En esa misma línea García (2017) señala que la planificación constituye una herramienta administrativa que determina los procesos y estrategias para consolidar un objetivo o grupo de objetivos acorde con las políticas de la organización

Respecto al objetivo específico 7: Evaluar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría Rensis Likert sobre el objetivo de rendimiento y perfeccionamiento y CO de la IE , los resultados de estos talleres evidenció que el objetivo de rendimiento y perfeccionamiento, en el pretest se ubicó en el nivel no saludable y luego de la aplicación del taller subió al nivel por mejorar en 47.4% según el postest, la media del pretest fue de

12,3, en cambio la media del postest fue 19.4 lo que evidencia la mejora por efecto del taller, aunque no tuvo la contundencia de las otras dimensiones, sin embargo, los resultados de la prueba estadística de Wilcoxon arrojó el pvalor (.000) al ser menor que el α (0.05) permitió rechazar la H_0 y se aceptar la H_a ; en consecuencia, podemos afirmar que hay diferencias significativas entre ambos test por efecto de la aplicación de la estrategia R-lick sobre el clima institucional. También Ocaña y Velasquez (2020) en su plan de acción logró un cambio en la productividad de manera positiva en un 10% debido a la reducción de fallas y al aumento del ritmo de trabajo, también se redujo la cantidad de inasistencias, además se logró un t y una sig bilateral adecuada, lo cual demuestra que el clima organizacional tiene influencia sobre el desempeño de los trabajadores.

4. CONCLUSIONES

Primero: Los talleres de capacitación evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon (0,000) hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

Segundo: Los talleres de capacitación para mejorar el estilo de autoridad evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

Tercero: Los talleres capacitación sobre esquemas motivacionales evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

Cuarto: Los talleres de capacitación sobre comunicación evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

Quinto: Los talleres de capacitación sobre procesos de influencia evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

Sexto: Los talleres de capacitación sobre procesos toma de decisiones evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

Séptimo: Los talleres de capacitación sobre procesos de planificación evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

Octavo: Los talleres de capacitación sobre objetivo de rendimiento y perfeccionamiento evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del CO de no saludable a saludable, el cual es respaldado por el nivel de significancia hallado en la prueba de Wilcoxon hay diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Ahmad, K., Jasimuddin, S., & Kee, W. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter. *Management Decision*, 56(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Aponte, R. (2015). El taller como estrategia metodológica para estimular la investigación en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación superior. *Redipe.org. Boletín virtual* 4(10) p.49-55 10ISSN2266-1536
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/328>
- Azuero, Á. E. (2019). Importance of the methodological framework in the development of research projects. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(8), 110-127. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/274/pdf>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(399), 88-93. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Chirinos, Y.; Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84(3), pp. 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

- Cruz, Y. y Segura, A. (2018). *Análisis del clima organizacional desde una perspectiva comunicativa a los docentes y padres de familia de la institución educativa N° 10309 “Juan Ignacio Gutiérrez Fuentes” en el centro poblado menor Cascajales - ciudad Etén 2016*. [Tesis de licenciado]. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7223>
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, 10(8), 2688–2712. <https://doi.org/10.3390/su10082688>
- García, E; Duran, E; Cardeno, E; Prieto, R; Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38 (52), p. 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, J., Arana, C. y Restrepo, J. (2018). Estilos parentales en el proceso de crianza de niños con trastornos disruptivos. *Investigación y Desarrollo*, 26 (1), 55-74. <http://www.scielo.org.co/scielo.php> - 32612018000100055&lng=en&tlng=es.
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2016). Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management Perspective*, 1(3), 1–14. https://www.academia.edu/12151892/Organizational_Climate_Job_Motivation_and_Organizational_Citizenship_Behavior
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., Alizadeh, M. S., & Dorgoe, A. (2015). The influence of emotional intelligence and organizational climate on creativity and entrepreneurial orientation of small to medium-sized enterprises. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 20–23. https://european-science.com/eojnss_proc/article/view/4206
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México, McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Lydell, M., Hildingh, C., Söderbom, A., & Ziegert, K. (2019). *How to promote workplace health in order to work into old age: Experiences from employees in an industrial setting*. <https://doi.org/10.1155/2019/3942569>
- Ninamango, R. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral, Área de Gestión de Educación Básica Alternativa y Técnico Productivo, UGEL 03*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41341>
- Ñaupas, H. Mejía, E. Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Ed. San Marcos. Lima, Perú.
- Ocaña, A. y Velásquez, F. (2020). *Plan de acción del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cantarana S.A.C - Chimbote- 2020*. [Tesis ingeniero industrial]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62350>
- Orbe, M. y Ordoñez, C. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, *Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 7(3), 10–27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575264>
- Pashanasi, B., Gárate, J. y Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163-174. JUL-SET 2021. <https://www.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Plácido, D. (2018). *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración* [Tesis de Maestría]. Universidad Veracruzana de México. <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/48400>
- Rengifo K. y Vasquez, R. (2018). *Estrategia motivacional para mejorar el clima organizacional del área de Dirección de Gestión Pedagógica - DRE San Martín, 2018*. [Tesis de licenciado]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31599>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), Universidad de Carabobo. Enero - junio 2016

- Rozman, M. y Treven, S. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
- Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Serrano-Orellana, B y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11), 117-125. <https://ssrn.com/abstract=3020154>
- Sroka, W., & Szántó, R. (2018). Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3), 111–126. <https://doi.org/10.7341/20181435>
- Steinke, C., Dastmalchian, A., & Baniasadi, Y. (2015). Exploring aspects of workplace climates in Canada: Implications for the human resources of health-care. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 415–431. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12082>
- Távora, A. (2021). *Clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – km 50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento – 2020*. [Tesis de maestría]. Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5135>
- Zúñiga, M. (2019). *Programa de desarrollo de recursos humanos para mejorar el clima organizacional en la municipalidad distrital de Chóchope*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31304>