
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP WITH THE TEACHERS' PERFORMANCE

Erlith Díaz Tello
erlith7@gmail.com

RESUMEN

La educación es el arma más poderosa que puede existir para cambiar la sociedad. Es ese instrumento intangible que le permite al ser humano sobre salir en este mundo tan competitivo donde no solo saber leer y escribir es suficiente. Para lograrlo, necesitamos una educación de calidad organizacional y docentes altamente calificados, que permitan que sus estudiantes analicen y busquen solución frente a situaciones de su entorno. Las características de un buen clima organizacional y su influencia en el buen desempeño docente, son materia fundamental para lograr la calidad educativa de nuestras instituciones educativas; por lo cual, se debe desarrollar los principios de calidad que permitan visualizar las fortalezas y debilidades que presenta.

PALABRAS CLAVE

Clima organizacional, desempeño docente, profesionalidad docente, calidad de la educación, mejora continua.

ABSTRACT

Education is the most powerful weapon that exist to change the society. It is that intangible instrument that permit the human being stand out in this competitive world where knowing only how to read and write is not enough. To achieve this, it is necessary an education in organizational quality and highly qualified teachers that permit their students analyze and seek solution to the situations of their environment. The characteristics of a good organizational climate and how it influences in the good teachers' performance are fundamental topic to achieve the educational quality of our educational institutions, therefore, the quality principles should be developed in order to permit perceive the strengths and weaknesses.

KEYWORDS

Organizational climate, teachers' performance, teaching professionalism, quality of education, continuous improvement.

Vislumbrar la maravilla organizacional es una necesidad de todo profesional que tiene como objetivo guiar a la humanidad al servicio social en un entorno nuevo donde el avance científico y tecnológico demanda de profesionales no solamente teóricos, sino que ejerzan transformación tanto a nivel social como cultural, que tengan como principio el servir a los demás.

Los sistemas de organización en la actualidad constituyen un marcado interés en las diferentes instituciones más aún en las instituciones educativas. Se constituyen en una fortaleza que bien enfocada conduce hacia la excelencia educativa, por ello resulta necesario tener presente el compromiso del personal que confluye en una organización.

Según la organización ISO 9001:2015, que presenta siete principios de calidad, en el principio tres hace hincapié que la base de la organización es contar con personas competentes y comprometidas en su labor de transformación y cambio social.

Según Segredo (2013, p. 289), “El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones”.

El clima organizacional en una institución está mediado por el compromiso personal que conlleva a tomar conciencia sobre la responsabilidad de la misma profesión y sobre quién la práctica. El gran desafío en este siglo es preparar a las nuevas generaciones a enfrentar las exigencias sociales y culturales, donde se impulse los valores democráticos, el respeto y la convivencia intercultural.

Cabe mencionar que el clima organizacional guarda relación con el desempeño de los maestros y maestras, quienes toman la educación como oportunidad de desarrollar en sus educandos el carácter, la mente y alcanzar el logro profesional para el servicio a sus semejantes.

El marco del buen desempeño docente se evidencia en los aprendizajes que el estudiante adquiere para su desarrollo integral. Es por ello, que los maestros son llamados a reinventarse frente a lo que se vive en estos años, no más pasividad constante sino disposición de reflexión y autoanálisis de su desempeño profesional.

A su vez, dentro del marco del buen desempeño docente se presenta cuatro dominios que debe caracterizar la buena docencia, y que son de exigencia a todo docente de educación básica del Perú. Allí se incluye la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

De ahí que los investigadores en educación, afirman que el proceso de Enseñanza - Aprendizaje es un trabajo colectivo de todos sus miembros, donde la efectividad depende en gran medida de las habilidades de sus docentes y la capacidad organizacional de sus administradores.

A esto, Palomino Zamudio (2012, p. 32), manifiesta que “El desempeño se refuerza con el grado de compromiso en la labor educativa partiendo del desarrollo individual y social. Por ello es muy importante la manifestación constante de las actitudes que demuestren compromiso con el trabajo”.

• Clima organizacional

Investigar sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años, ya que constituye un área importante en el comportamiento de los agentes educativos cuya importancia se ha manifestado en las evaluaciones a las instituciones que buscan la acreditación.

Pelaes León (2010), refiere que “El clima organizacional es el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción”.

Como se menciona, el clima organizacional se evidencia en las cualidades del ambiente organizacional que perciben los miembros de la organización, y que influye en su comportamiento. Para que los miembros de una organización trabajen bien, deben sentirse bien consigo mismos y con todo su alrededor, entendiendo el ambiente donde se desenvuelve él y el resto de personas que lo integran.

Según Segredo (2013, p. 389), “dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello”.

El clima organizacional es aquel ambiente que es percibido por los integrantes de una institución, y cómo esta influye, directa o indirectamente sobre la conducta que presentan los miembros que la integran; es decir, si el clima es bueno, el compromiso con la institución será favorable, pero si no lo es, perjudicará en el logro de los objetivos.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de

la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

En ese sentido, en la medida que el clima organizacional sea favorable, influirá en el buen desempeño del personal que labora dentro de la organización. Una vez más se reafirma que toda organización debe de estar bien estructurada partiendo del compromiso laboral en todos los niveles, desde la planificación hasta la ejecución que tienen como fin el beneficio de la misma organización; una calidad educativa que traspase aulas; que se vea evidenciado en el entorno social.

Toda persona que se siente parte de una organización presentará algunas características, siempre y cuando la organización haya logrado compromisos para alcanzar los objetivos propuestos; en este caso, en el área educativa los integrantes deben estar convencidos del cambio que deben ejercer dentro y fuera de la institución. Un clima bien organizado dará como resultado docentes emocionalmente activos, predispuestos, motivados para desarrollarse positivamente en su institución; por lo tanto, involucrados en los planes institucionales, comunicándose con sus directivos de manera eficaz, honesta y abierta.

Lo recomendable es aprovechar los recursos humanos, partiendo de aquellos maestros más motivados y comprometidos con la escuela, para que sus recursos y formas de trabajar se transmitan e impulsen a los menos motivados. Esto refleja el estilo de vida de una organización, allí se perciben las virtudes o falencias que se necesita repotenciar o evitar.

Es vital que todo buen clima organizacional empiece por sus miembros y sus necesidades; no por un logro económico sino por la necesidad de comprometer a sus integrantes. Se constituye cada vez un clima organizacional, al reflejar las fortalezas o debilidades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su trabajo o para encontrar su punto de estabilidad. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional, lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel

de recursos humanos y organizacionales, tanto internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos de trabajo productivo de los docentes y de todo el sistema organizacional.

Respecto al clima organizacional en las instituciones educativas, un ambiente o clima organizacional adecuado debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo a la vez que contribuye a obtener las metas propuestas y lograr mejor eficiencia en la labor encomendada y, por ende, dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su labor.

El ambiente organizacional de una institución determinará la actitud del docente a la hora de ejercer su función y, a su vez, determinará su conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización, propiciando estados del buen desempeño.

• **Dimensiones del clima organizacional**

ISO 9001:2015, hace mención de los siete principios de gestión de la calidad, “los que colectivamente pueden formar una base para el rendimiento, la mejora, y la excelencia organizacional”.

✓ **Principio 1: Enfoque al cliente**

Tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente y esforzarse para superar sus expectativas.

✓ **Principio 2: Liderazgo**

Tiene como objetivo conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo con el estilo más efectivo de la toma de decisiones.

✓ **Principio 3: Compromiso del personal**

Tiene como objetivo contar con personas competentes, capacitadas y comprometidas en

todos los niveles a lo largo de la organización. Resulta un componente esencial para que una organización pueda mejorar su capacidad para crear y ofrecer valor.

✓ **Principio 4: Enfoque de procesos**

Tiene como objetivo lograr resultados consistentes y predecibles más eficaces y eficientes cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

✓ **Principio 5: Mejora continua**

Tiene como objetivo lograr organizaciones exitosas teniendo en cuenta un enfoque continuo en la mejora.

✓ **Principio 6: Toma de decisiones basada en la evidencia**

Tiene como objetivo tomar decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos e informaciones que son más propensos a producir los resultados deseados.

✓ **Principio 7: Gestión de las relaciones**

Tiene como objetivo el logro del éxito sostenido cuando una organización gestiona sus relaciones con las partes interesadas, como los proveedores o el entorno social cercano.

Los siete principios de la calidad mencionados en el ISO 9001:2015 dan claridad sobre lo que se quiere lograr en un clima organizacional. Por lo tanto, estudiar y conocer el clima organizacional permitirá la mejora permanente de la eficacia y eficiencia de la organización y de sus integrantes. A ello, se suma el entorno donde se manifiesta los cambios efectuados en la organización.

• **Desempeño docente**

En las últimas décadas hablar de calidad en educación implica tener en cuenta a uno de los agentes educativos, el docente, a quien se

muestra desde dos puntos. Tecnológico, como se relaciona con los conocimientos actuales, además como brinda a sus alumnos dichos conocimientos relacionados a su realidad, cómo es como persona, y cómo se relaciona con los demás permitiendo un buen clima institucional.

El fin de toda enseñanza es preparar a los estudiantes para esta vida y la venidera, brindándoles valores y preparándoles para ser competentes frente a la demanda social.

El desempeño docente es un proceso de manifestación de la capacidad profesional en la sociedad generando una relación significativa entre los estudiantes, promoviendo en ellos una educación donde se logre competencias y habilidades.

Por lo tanto, debemos evaluar el desempeño docente para reflejar en los profesores, los límites o las deficiencias de todo el sistema educativo. No se trata de encontrar un culpable sino brindar la oportunidad de reflexionar sobre la práctica educativa y sobre el perfil del maestro ideal.

El trabajo del docente determina el aprendizaje de los estudiantes. No olvidemos que la actividad docente se ejerce en diversos campos y con diferentes tipos de complejidad con o sin apoyo del gobierno o de la administración de la escuela, así que evaluar su desempeño puede ser asumida como una posibilidad para apreciar más cerca su labor de educar, teniendo la seguridad que está haciendo las cosas bien y de estar mejorando continuamente, y sentir por sí mismo motivo de satisfacción personal.

Por consiguiente, decimos que el proceso de evaluación, consiste en conocer una realidad que existe y que lo vemos constantemente, donde influyen una infinidad de factores que buscan resaltar situaciones conflictivas y las acciones realizadas por el docente con el objetivo de mejorar el proceso de aprendizaje y sus relaciones interpersonales.

Por tal motivo, la evaluación del desempeño docente no debe ser percibida por los maestros

como una estrategia de vigilancia, para controlar las actividades, la conducta y la forma de ser del docente, sino de fomentar y favorecer el perfeccionamiento profesional y personal, como proceso que ayude a identificar las cualidades que presenta un docente ideal y tomar ello como un ejemplo general para todos.

El desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

El maestro es un profesional que debe poseer dominio de unos saberes del conocimiento comprendiendo los procesos y que decide con autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora para la enseñanza de los alumnos teniendo en cuenta los estilos de aprendizaje para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes.

Por lo general, queremos evaluar a los docentes desde puntos de cultura general, conocimientos pedagógicos, didáctica, métodos, técnicas que usa en el proceso de enseñanza aprendizaje. Si nos damos cuenta se aterriza a una evaluación más cognitiva olvidándonos quizás de la opinión que tienen los alumnos de los docentes o finalmente realizando un proceso de autoevaluación donde el docente se evalúa por sí mismo.

MINEDU (2017, pp. 32-54), en el marco del buen desempeño docente, sostiene que “es una herramienta que permite orientar la formación de los docentes y la evaluación de su práctica, donde se reconozca el buen desempeño y las buenas prácticas de la enseñanza; así mismo, promover permanentemente el desarrollo profesional del docente”.

Dicho marco está basado en una visión de la docencia del país, por ello presenta una estructura organizada de tres categorías: 4

dominios que presentan 9 competencias y las cuales, a su vez, 40 desempeños que cada profesional docente debe lograr.

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Competencia 01	Desempeños
<p>Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales. • Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña. • Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

Competencia 02	Desempeños
<p>Planifica la enseñanza de forma colegiada, lo que garantiza la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados. • Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes. • Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos. • Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes. • Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje. • Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados. • Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Competencia 03	Desempeños
<p>Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración. • Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje. • Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes. • Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales. • Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos. • Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad. • Reflexiona permanentemente con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

Competencia 04	Desempeños
<p>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controla permanentemente la ejecución de su programación, observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas. • Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. • Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso. • Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes. • Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender. • Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, así como el tiempo requerido en función al propósito de la sesión de aprendizaje. • Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Competencia 05	Desempeños
<p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes. • Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes. • Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna. • Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de los criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder. • Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

Competencia 06	Desempeños
<p>Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela. • Participa en la gestión del proyecto educativo institucional, del currículo y de los planes de mejora continua involucrándose activamente en equipo de trabajo. • Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, propuestas de innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

Competencia 07	Desempeños
<p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes. • Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno. • Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

Competencia 08	Desempeños
Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes. • Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. • Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión.

Dominio 4: Desarrollo de profesionalidad y la identidad docente

Competencia 09	Desempeños
Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos. • Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Los propósitos del marco del buen desempeño docente es establecer un lenguaje común entre los docentes y los niños; impulsar a los docentes a la reflexión de su práctica pedagógica; promover la revaloración social y profesional de los docentes con el objetivo de realzar su imagen como profesional competente y aprende, desarrolla y se perfecciona en la práctica de enseñar; finalmente guiar en la implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y la mejora de las condiciones del trabajo docente. (MINEDU, 2017, p. 24)

CONCLUSIONES

- El buen clima organizacional en una institución educativa puede significar el éxito o la esclavitud de la misma; el liderazgo de los directivos permitirá el desarrollo de las potencialidades profesionales de los docentes. Es necesario que los directivos busquen líderes y no esclavos, para ello deben delegar autoridad, generar confianza y animarlos a crecer en el trabajo que realizan.
- El buen desempeño docente es el resultado del compromiso en la organización de la institución; que cada docente considere su institución como propia ya que de esa forma trabajan más y garantizan que las cosas funcionen bien.
- Para lograr completamente el buen clima organizacional en las instituciones educativas es necesario que no solo se trabaje, amen la institución o usen sus habilidades en la hora de desempeñarse, sino que se debe disponer de una gran dosis de integridad; en otras palabras, honestidad en lo que realizan.
- Urge replantear la organización de las instituciones educativas, buscando personas que amen lo que hacen, que animen a sus pares para que den lo mejor de sí; ambas cosas conducirán al mejor desempeño laboral y así convertir a la institución en un motor de cambio social.
- El desafío es generar un buen clima organizacional para que el desempeño docente sea óptimo y así brindar una Educación de Calidad.

REFERENCIAS

- ISO 9001:2015 (2015). ISO Tools Excellence. Recuperado de: <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>
- MINEDU (2017). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete.
- Palomino, F. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes*. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1693/Palomino_zf.pdf?sequence=1
- Pelaes, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente*. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo\(2\).pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo(2).pdf?sequence=1)
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Habana: *Revista Cubana Salud Pública*.