

## La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior

Pedraza-Melo, Norma Angélica<sup>1</sup>; Álvarez-de León, Lisseth Marlene<sup>2</sup> & Cruz-Fuentes, Isaí Rodolfo<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración  
Victoria, Tamaulipas, México, [angelicapedrazamelo@gmail.com](mailto:angelicapedrazamelo@gmail.com),  
Av. Centro Universitario, teléfono 834 3181800 Ext. 2491.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración  
Victoria, Tamaulipas, México, [marlene.lisseth@gmail.com](mailto:marlene.lisseth@gmail.com),  
Av. Centro Universitario, teléfono 834 3181800 Ext. 2491.

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración  
Victoria, Tamaulipas, México, [isaicruzf07@gmail.com](mailto:isaicruzf07@gmail.com),  
Av. Centro Universitario, teléfono 834 3181800 Ext. 2491.

---

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

---

### Resumen

Se analizó la relación del clima organizacional con el desempeño laboral, desde la percepción de docentes. Los resultados son preliminares del piloto del cuestionario. Se conformó una muestra no probabilística de 57 encuestados, que representa la base para explorar la confiabilidad de la escala antes de la aplicación final. Para evaluar la consistencia interna del mismo, se determinó el alpha de Cronbach, obteniéndose índices adecuados. Se aplicó el análisis factorial exploratorio para identificar la estructura subyacente de factores del clima organizacional y del desempeño laboral; posteriormente se corrió el coeficiente de Spearman para efecto de validar las asociaciones entre variables, lo que permitió confirmar que efectivamente el clima laboral muestra asociaciones positivas con el desempeño laboral. Estos hallazgos son relevantes para que la gerencia educativa valore la importancia de pugnar por la gestación de ambientes de trabajo positivos, por la conveniencia que ello implica para el desempeño de los trabajadores.

**Palabras clave:** capital humano, clima organizacional, desempeño laboral, educación superior

### Abstract

The relationship between the organizational climate and work performance was analyzed, from the perception of teachers. The results are preliminary from the pilot of the questionnaire. A non-probabilistic sample of 58 respondents was formed, which represents the basis for exploring the reliability of the scale before the final application. To assess its internal consistency, Cronbach's alpha was determined, obtaining adequate indices. The exploratory factor analysis was applied to identify the underlying structure of organizational climate and work performance factors; Subsequently, the Spearman coefficient was run to validate the associations between variables, which allowed us to confirm that the work environment does show positive associations with work performance. These findings are relevant for educational management to value the importance of fighting for the gestation of positive work environments, for the convenience that this implies for the performance of workers

**Key words:** human capital, organizational climate, work performance, higher education

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las naciones, sobre todo de países como México, sienta sus bases en la formación de capital humano competitivo. Por ello, en el contexto de la educación superior, es una responsabilidad social, el análisis de variables que permitan generar conocimiento, sobre aquellos factores que pueden incidir en mejorar el desempeño o productividad de su personal docente, como factor de producción intangible clave, que tiende a contribuir de manera directa en la consecución de los objetivos, metas e indicadores académicos de una institución.

El pretender buenos resultados en el campo de la productividad laboral y por consecuencia en el desempeño organizacional, no es un asunto que atañe solamente a las organizaciones industriales, de comercio o lucrativas, es un desafío para todo tipo de entidades económicas, independientemente de su sector o actividad principal de negocio, en particular en el entorno competitivo actual, las organizaciones requieren ser competitivas para su sobrevivencia, y ello será posible en la medida en que son efectivas en la administración estratégica de sus recursos y capacidades (Fong, Flores, & Cardoza, 2017), encontrándose entre estos activos uno valioso, que es el capital humano, dimensión característica del capital intelectual o activos intangibles de las organizaciones, que se estima contribuyen a generar valor en los productos y servicios organizacionales (Al-Musali & Ismail, 2014; Cabrita & Bontis, 2008; Nybakk & Jensen, 2012; Shanker, Bhanugopan, Heijden, & Farrel, 2017).

De acuerdo con Segredo (2016), los estudios sobre el capital humano como variable clave del comportamiento organizacional, en el contexto de la administración académica, despiertan su interés e importancia, a efecto de contribuir en generar conocimiento para hacer más eficiente los sistemas de gestión en beneficio del desempeño organizacional en las instituciones educativas, sobre la base de la motivación, creatividad, sentido de pertenencia, compromiso y productividad de su capital humano (Farah & Abouzeid, 2017; Martín, Segredo, & Perdomo, 2013); por ende la relevancia de comprender que factores influyen en el rendimiento o desempeño de los empleados, ya que éste representa el recurso

más valioso, pues son quienes producen los bienes o servicios que se ofrecen a los usuarios, para beneficio o utilidad de las organizaciones y en donde la efectividad de una universidad se determina en gran parte por la calidad o competencia de su personal.

La contribución del capital humano, como un activo valioso en las organizaciones, ha sido estudiada desde diversas perspectivas y contextos, encontrándose que cuando este recurso estratégico es gestionado adecuadamente, contribuye a mejorar los resultados financieros o desempeños de las organizaciones (Cermeli, 2004), así como la imagen y resultados de las instituciones educativas (Ghafoor & Saeed, 2014), por lo que una gestión estratégica del capital humano beneficia a la organización contribuyendo a mejorar el desempeño laboral y organizacional de las entidades (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2014; Farah & Abouzeid, 2017; Sabain, Ibrahim, & Gabry, 2019), y por ende un ambiente laboral o llamado también clima organizacional, representa esa variable intangible clave, para mejorar el desempeño y productividad de la base trabajadora de una organización, con motivo de que se gestan al interior de las organizaciones las condiciones para que el empleado cuente con los elementos de responsabilidad, recompensas, apoyo, afecto, autonomía, estándares, estructuras que orientan con enfoque su esfuerzo y entrega en la organización (Cubillos et al., 2014).

Es así, como la pregunta central del presente estudio refiere a ¿Cuál es la relación de los factores del clima organizacional y el desempeño laboral, desde la percepción del personal que presta sus servicios en organizaciones de educación superior? Para la medición de los constructos de interés, se toma como marco referencial en la variable de clima organizacional (CO), una de las propuestas teóricas mayormente recurrente para medir este fenómeno, que es la escala de Litwin y Stringer (1968), ya que contempla la mayoría de las dimensiones que en la literatura se han señalado, que caracterizan a esta variable en la gestión del capital humano (Pedraza & Bernal, 2018). En relación con la variable de desempeño laboral (DL), se diseñan cinco reactivos encaminados a evaluar la percepción de los docentes adscritos a dependencias de educación superior, que forman capital humano en el área de las ciencias económicas administrativas. Los hallazgos son de

utilidad, para que la gerencia educativa diseñe e implemente estrategias que contribuyan a mejorar los diversos factores del ambiente de trabajo, porque se corrobora en el presente estudio, que la estructura e identidad, son los dos factores que muestran asociación positiva y significativa con el desempeño laboral de los profesores.

El estudio se conforma por cinco apartados, el primero expone la introducción a este estudio, mientras que el segundo apartado describe la base teórica que sustenta el alcance de la investigación, posteriormente en un tercer apartado, se detalla el diseño metodológico, considerando el desarrollo de los aspectos del cuestionario, el contexto y la muestra de estudio, así como las técnicas de análisis de datos empleadas, para dar paso a el cuarto apartado, que describe los principales resultados, y por último se exponen las principales ideas de discusión, conclusión e implicaciones del estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO

El factor de capital humano, es uno de los recursos que conviene estratégicamente administrar en todo tipo de entidad económica. La palabra capital se relaciona con aspectos de producción que se usan en el desarrollo del proceso para crear productos y servicios (Adom & Asare-Yebo, 2016). En este sentido, las capacidades que una persona empieza a obtener y las alcanzadas con ayuda de la educación en las instituciones,

contribuyen a la formación del individuo, así como en el adiestramiento en el lugar de trabajo (Adom & Asare-Yebo, 2016). La consideración del capital humano es grande, por que juega un papel muy importante en las organizaciones en donde la economía laboral contribuye fuertemente (Teixeira, 2018).

Se puede obtener una definición del capital humano, que está muy vinculado con las experiencias de una persona que apoyan el desempeño del mismo (Adom & Asare-Yebo, 2016) en el lugar donde labora. La importancia del capital humano es contemplada como un beneficio favorable que incrementa el desempeño y en efecto el éxito (Adom & Asare-Yebo, 2016). De allí que es importante valorar que los empleados están en un ambiente de trabajo valorado favorable, (Teixeira, 2016) para que ellos se desenvuelvan satisfactoriamente.

Por capital humano (tabla 1), se infiere que se trata de un constructo que hace referencia a una dimensión característica del capital intelectual, que se define como el conocimiento tácito, las habilidades, las competencias, la experiencia, los valores, la creatividad, el compromiso, las actitudes y aptitudes que son propiedad del empleado, representado un reto para la gerencia, el administrar estratégicamente estos recursos intangibles para que aporten valor a la organización (Bontis & Serenko, 2009; Edvinsson & Sullivan, 1996).

*Tabla 1 El capital humano en las organizaciones*

Implicaciones del concepto	Fuente
Comprende el conocimiento y habilidades de los empleados, que se usan en beneficio de la organización, aportando valor a la misma, pero le pertenecen del todo al personal.	(Bontis, 1998; Bontis, 2001; Bontis & Serenko, 2009)
Refiere al conjunto de conocimientos, a la experiencia, las habilidades, las destrezas, las competencias, a la capacidad intelectual, las actitudes, valores así como a las creencias, que son propiedad de los empleados, activos que pierde la organización cuando ellos se retiran de la misma	(Edvinsson & Sullivan, 1996; Pedraza, Lavín, Marmolejo, Vasconcelo, & García, 2017)

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados

El potencial del trabajo tiene que ser activo, innovador, con un orden alto y adecuado en el ambiente económico (Ismail & Awang, 2017). Por ejemplo, cuanto más grandes son las dificultades que tiene la empresa, los empleados aumentan el desempeño para solucionar esos

problemas (Teodoro & Switzer, 2016). Estos mismos autores comentan que, por el contrario, cuando la organización apoya en tareas poco complejas, el desempeño de los trabajadores es menor. Por lo que ello son factores que implican retos o desafíos en el ambiente laboral como parta

de los riesgos, apoyos, afectos, responsabilidades o estándares o normas de trabajo que se impulsan en las prácticas administrativas de las organizaciones.

El clima son los pasos que van dirigidos hacia buscar, proyectar, trazar, utilizar y organizar los aspectos palpables e impalpables en el lugar de trabajo, con el objetivo de apoyar a los empleados a administrar su labor cotidiana de manera efectiva, utilizando adecuadamente el sitio y los recursos con los que cuentan (Kolpakova, 2019). De igual manera, el dirigir el espacio laboral compromete a una persona a que domine los objetivos de la institución y sus requerimientos en tiempo y forma de los docentes, y velar por que ellos tengan todos los recursos adecuados para lograr hacer sus actividades correspondientes sin obstáculos. Wang, Bhanugopan y Lockhart, (2015) comentan que el clima en el área de trabajo, donde se realizan las tareas, el desempeño laboral y la compensación abarcan los factores

económicos y no económicos del contexto laboral de una organización.

Los cambios que ha habido en el sector de la educación, ocasionados por las leyes generadas por los gobiernos, han propiciado que el clima laboral en los docentes no sea el adecuado para ellos y no sea el más correcto para que las actividades se lleven de la mejor forma (Enríquez & Calderón, 2017). Por ende la importancia del estudio del ambiente laboral en este contexto. Usando un cuestionario de Litwin y Stringer (1968), se deduce que el clima en los trabajadores según en el contexto de los catedráticos de la educación superior, adquieren niveles admitidos sobre las dimensiones de estructura, recompensa e identidad, pero se encuentran algunas dificultades individuales de seguridad en ellos y en los superiores. En ese sentido en la siguiente tabla 2 se exponen conceptos de clima organizacional en base a diversos autores.

Tabla 2 Concepto de clima organizacional (CO)

Características del concepto	Fuentes
Es el conjunto de percepciones que los empleados públicos se forman acerca del ambiente en la organización en la que trabajan, percepción que él personal genera, sobre que tanto sus necesidades sociales están satisfechas y el gozo o sentimiento positivos que experimenta por su labor cumplida. Por ello la relevancia de gestionar el CO por los beneficios individuales y organizacionales resultantes.	Cubillos et al.( 2014)
Son las percepciones compartidas de los empleados, que se gestan sobre la experiencia y vivencias que les aportan los sistemas, rutinas, políticas y procesos de trabajo que se suscitan diariamente en sus organizaciones, que además incorporan el valor individual y colectivo que los trabajadores otorgan a las conductas esperadas y reconocidas. Por lo que se estima importante para contribuir favorablemente en el desempeño laboral y organizacional, mediante una gestión eficaz del CO en las instituciones.	(Hernández, Méndez, & Contreras, 2014; Pedraza, 2018))
Representa el conjunto de propiedades o atributos que caracterizan a un ambiente laboral, medibles y valorados de manera colectiva por los empleados de una organización, factores que tienden a influir en variables o prácticas de gestión del capital humano, como son la motivación, satisfacción, compromiso, comportamiento esperados, sentido de pertenencia, entre otras.	(Litwin & Stringer, 1968; Mejías, Reyes, & Arzola, 2006; Osama, Ramzi, & Tillal, 2020)

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados

El desempeño laboral tiene una función muy esencial, en donde el recurso humano es importante en la organización. En lo que refiere a este desempeño, una de las primeras investigaciones se realizó gracias a la necesidad de observar el modelo organizacional como consecuencia de los aumentos de las expectativas de los empleados y *stakeholders* (Zenteno Hidalgo

& Durán Silva, 2016). El éxito importante de una empresa es creada por medio del desempeño laboral, lo que significa es que el talento de su personal se extiende y se adapta efectivamente con estrategias para lograr los objetivos deseados (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016).

Se observan implicaciones del concepto del desempeño laboral, en el cual Carmona, Vargas, y

Rosas, (2015) describen que es enfocar en descubrir las necesidades de capacitación y desarrollo del empleado, con origen en el estudio continuo de las habilidades y destrezas de él. “Es definido como la medida en que los empleados cumplen con sus requisitos de desempeño de rol.” (De Clercq, Haq, & Azeem, 2018, p.3). En este sentido, resulta necesario que las organizaciones cuenten con prácticas que establezcan con claridad

la estructura organizacional, los puestos, los deberes y responsabilidades que asumen los empleados al ocupar un cargo, puesto que finalmente son los aspectos que sientan las bases de su evaluación de desempeño. En la siguiente tabla 3 se exponen algunos conceptos e implicaciones del desempeño laboral.

*Tabla 3 Concepto de desempeño laboral (DL)*

Características del concepto	Fuentes
Refiere a un sistema de valoración objetivo e imparcial, que monitorea periódicamente el ejercicio de las habilidades, las competencias, los conocimientos y las conductas o comportamientos deseados, al cumplir con los deberes y responsabilidades, formalmente establecidos en los puestos de la organización.	Cubillos et al (2014)
Refiere a la ejecución efectiva de las tareas asignadas a los trabajadores, con el uso correcto de los recursos e insumos disponibles para su ejecución, y con la contribución de utilidad que ello conlleva al beneficio del ambiente y desempeño de la organización, implicando llevar a cabo el trabajo de forma correcta, sin errores u omisiones.	(Abramis,1994; Sabain, Ibrahim & Gabry, 2019)
El desempeño laboral puede ser medido por el esfuerzo aplicado por los empleados para ejecutar su trabajo de manera efectiva.	Roberts y David (2020)

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados

Las investigaciones que hoy en día hay sobre este tema en la educación superior pública, son pocas, entonces se toman en cuenta los estudios de la educación en general (Enríquez & Calderón, 2017). En lo que corresponde al clima organizacional de las instituciones educativas, se ha comprobado que un ambiente adecuado colabora a que los docentes mejoren su vínculo laboral, lo que da cabida a un desempeño más favorable y así obtener un compromiso para trabajar fuertemente para alcanzar las metas de la institución (Bhau, 2015).

Se creó qué para elevar el desempeño laboral en el contexto de la educación, es necesario que los profesionales distribuyan su conocimiento y sabiduría con los demás miembros de las universidades. Esto se hace con el objetivo de contribuir a crear conocimientos nuevos, aumentando la productividad e incrementando el desempeño de los educandos (Masa’deh, Shannak, Maqableh, & Tarhini, 2017). Un sondeo

del desempeño debe de considerar las sensaciones de los distintos miembros de la institución (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016). Sin tener en cuenta el nivel de desempeño de un empleado, uno de los aspectos claves para aumentar el desempeño laboral en la institución, son las etapas de orientación y acompañamiento (Eaton, Osgood, Cigrand, & Dunbar, 2015), en el cual se ha comprobado que es necesario para el progreso de todos los involucrados en el desarrollo de formación profesional (Ragaisis, 2018) creando un clima favorable en el lugar de trabajo. También se dice que la mejora del desempeño laboral individual tiene el potencial de impactar en el desempeño del educando en general (Gentile, 2016). De allí la importancia del presente estudio, que tiene la encomienda de generar conocimiento en el análisis de la relación del CO y el DL, puesto que finalmente se espera impactar en los servicios educativos de calidad para los alumnos.

Desde la década de los treinta, se tiene noción que surge el interés por estudiar el fenómeno que se conoce como clima organizacional o ambiente laboral, y que a pesar del tiempo transcurrido, se mantiene vigente el interés por su estudio, pues representa una variable del comportamiento organizacional, que tiende a relacionarse con otras variables en la gestión de los recursos humanos, que contribuyen a mejorar la productividad laboral así como los resultados empresariales, consecuencia de que el ambiente de trabajo influye en la motivación, satisfacción, compromiso e identidad de los trabajadores con sus instituciones (Ehrhart & Kuensi, 2015; Lewin, Lippit, & White, 1939; Navarro, Arévalo, & Suárez, 2017; Niculita, 2015; Rusu & Avasilcai, 2014).

El clima organizacional es un fenómeno que se caracteriza por el conjunto de percepciones que los empleados se forman de su entorno de trabajo, conformando una percepción colectiva de su ambiente laboral, producto de las experiencias individuales y grupales que se suscitan en sus contextos de trabajo y a las cuales otorgan valor e influyen en sus actitudes y desempeños, lo cual favorece también a la organización, puesto que si el personal percibe que las políticas, los procesos, los procedimientos, las prácticas administrativas, las estrategias, la cultura y los sistemas de trabajo de su institución son positivos, se gesta en ellos una valoración adecuada de su ambiente de trabajo en la organización, representado ello una percepción compartida del capital humano sobre el entorno laboral formal e informal que prevalece en sus organizaciones (Arias & Arias, 2014; Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, & Ranjbar, 2016; Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016; Chiang, Salazar, & Núñez, 2007; Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, 2008; Fainshmidt & Frazier, 2017; Hospinal, 2013; Litwin & Stringer, 1968; Pedraza, 2018; Pedraza & Bernal, 2018; Rusu & Avasilcai, 2014; Soria, Pedraza, & Bernal, 2019). De allí la relevancia de estudiar variables que contribuyen a elevar el compromiso y la satisfacción de su base trabajadora, a efecto de que ello contribuya además en la obtención de los objetivos y resultados organizacionales (Santos & Guillén, 2011).

Lo que se observa en la literatura, es que el clima organizacional es una variable que se caracteriza por una serie de dimensiones en su

medición, además de que se infiere que no existe un método estandarizado para su análisis, ya que es un fenómeno complejo, puesto que se construye a partir de las percepciones individuales y colectivas que se gestan en el personal de una organización, acerca de sus ambientes de trabajo formales e informales, concluyendo por ello en la revisión de la literatura, que se trata de una variable multidimensional (Litwin & Stringer, 1968; Mejías, Reyes, & Arzola, 2006; Pedraza & Bernal, 2018), en la que dentro de sus principales factores que la componen, pueden mencionarse a la estructura y diseño organizacional, la responsabilidad, las recompensas, los estándares o normas de trabajo, el liderazgo, la confianza, el apoyo, el afecto, la comunicación, los riesgos, el conflicto, el trabajo en equipo, por mencionar algunos ejemplos de la conformación de componentes o factores de este fenómeno organizacional (Akbaba & Altindag, 2016; Aldana, Hernández, Aguirre, & Hernández, 2009; Bustamante, et al., 2016; Castro & Martins, 2010; Litwin & Stringer, 1968; Pedraza, 2018; Soria, Pedraza, & Bernal, 2019; Rusu & Avasilcai, 2014; Permarupan, Saufi, Raja, & Balakrishnan, 2013).

De acuerdo con varios autores, el clima organizacional, es un constructo que representa la percepción colectiva, que se construye a partir de las experiencias y vivencias cotidianas a las que están expuestos los trabajadores dentro de sus organizaciones, y que en gran medida esa valoración que ellos hacen de su ambiente de trabajo, favorece su desempeño laboral y por consecuencia, en la obtención de los resultados organizacionales (Cubillos, et al., 2014; Hernández, Méndez, & Contreras, 2014; Segredo, 2016; Mejías et al., 2006) de allí la relevancia de analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en el contexto de la educación superior, a efecto de aportar evidencia empírica, para los estrategias responsables de la gestión académico administrativa en las instituciones de educación superior del ámbito público, formulándose la siguiente hipótesis de investigación a validar en el presente estudio: *H1 los factores del clima organizacional muestran correlaciones positivas y significativas con el desempeño laboral en organizaciones de educación superior.*

### 3. MÉTODO

Se llevó a cabo un estudio correlacional y desde el paradigma cuantitativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Lo anterior puesto que el alcance de la investigación consiste en la valoración conjunta de dos variables (CO y DL). La naturaleza cuantitativa se define como una estrategia de investigación que implica la agrupación de datos numéricos y que presenta una visión sobre la relación que existe con la teoría que lo soporta.

En el presente estudio, la población estuvo representada por el personal docente que presta sus servicios en organizaciones o dependencias que forman capital humano en el sistema de educación superior. De hecho fueron tres organizaciones educativas, una oferta programas educativos en el área de Derecho (FAC\_DER), otra en el área de negocios, específicamente en contaduría y administración (FAC\_COM) y una tercera en el campo del trabajo social y la carrera de psicología (FAC\_TRA).

Los resultados que se dan a conocer en el presente estudio, corresponden a la primera fase de la investigación, que tiene como fin, el explorar el comportamiento del cuestionario (estudio piloto), para validar su confiabilidad, conformándose una muestra no probabilística (Otzen & Manterola, 2017), con los docentes que accedieron responder el instrumento, integrándose un total de 57 de encuestados voluntarios, para el análisis de datos. Cabe señalar, que para la fase definitiva del trabajo de campo, se habrá de determinar el tamaño de muestra adecuada por cada organización educativa, y además se habrá de considerar el muestreo aleatorio y sistemático, en la conformación de la muestra de los docentes, a quienes se les aplicará el cuestionario definitivo.

Para la caracterización de los docentes que respondieron el instrumento, se recurrió a la estadística descriptiva, puesto que se expusieron las características sociodemográficas de los empleados y de sus instituciones, mediante porcentajes en cada variable que los describía (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Se eligió el cuestionario, debido a que se considera como la manera más sencilla y práctica para obtener datos, de hecho es de los instrumentos más utilizados (Hernández et al., 2010) en investigaciones con enfoque cuantitativo y medición de variables abstractas. Se conformó en

nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad, de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968), puesto que se estima un instrumento que ha demostrado ser congruente en la realidad de las organizaciones (Contreras Chavarria & Matherson Vargas, 1984), así como un modelo recurrente para la medición de este constructo (Mejías et al., 2006). Para valorar la confiabilidad de la escala, en la medición de las variables del clima organizacional y el desempeño laboral, se recurrió al cálculo e interpretación del *Alpha* de Cronbach. Se estimó un valor aceptable cuando el indicador obtuviese el valor mínimo de 0.70 (González & Pazmino, 2015).

Para efecto de identificar la estructura subyacente de las variables estudiadas, se aplicó el análisis factorial exploratorio (AFE), puesto que es una técnica que se utiliza con la finalidad de reducir un gran número de variables a una cantidad menor, que se conocen como factores, por ello es una técnica que se conoce como reducción de datos (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2008). Esta técnica corresponde al grupo de procedimientos estadísticos multivariados, que tienen como propósito identificar la estructura de los todos los factores que son subyacentes a un grupo amplio de datos (Pérez & Medrano, 2010).

Para valorar la intensidad de la asociación entre los factores del CO y la SL, se acudió al coeficiente de correlación de Spearman (también conocido como rho de Spearman), ya que se trata de una medida de asociación lineal que se encarga de hacer una comparación entre los rangos de un conjunto de variables comparadas, cuya escala de medición es ordinal y además se presenta el incumplimiento del supuesto de normalidad, de tal forma que esta prueba, es la estadísticamente adecuada para probar las hipótesis de correlación en el presente estudio (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009; Padilla, 2018)

### 4. RESULTADOS

Para caracterizar a los encuestados y sus organizaciones educativas, se observó en base a la recolección de datos de las variables sociodemográficas, que se determinó que el 100% de las personas son docentes; sin embargo, un 36.8% de ellos además desempeña funciones administrativas y el 21.1% directivas en su

institución. El 100% de las organizaciones son instituciones educativas del sector público, el 31.6% de los encuestados corresponde a una institución que forma capital humano en el área de derecho (FAC\_DER), el 33.3% es una dependencia educativa en el área de negocios (FAC\_COM) y el 35% forma capital humano en el área de trabajo social, nutrición y psicología (FAC\_TRA). El 50.9% son hombres y el 49.1% son mujeres.

El 47.4% de los encuestados es personal sindicalizado, el 36.8% categoría de confianza y el 15.8% de contrato. El 38.6% tiene hasta cinco años de antigüedad en la institución, el 17.5% de 6 a 10 años, el 19.3% de 11 a 15 años, el 14% de 16 a 20 años, y el porcentaje restante tiene más de 21 años prestando sus servicios en la organización educativa (10.6%). En la variable de escolaridad, se encontró que el 89.5% tiene estudios a nivel licenciatura, mientras que el 10.5% no respondió a este cuestionamiento. El 50.9% son encuestados que contestaron estar casados, el 12.3% divorciados, el 31.6% solteros y un 5.3% viudos. El 68.4% su rango de edad oscila entre 18 a 41 años y el 31.6% entre 42 a más de cincuenta años de edad.

A efecto de identificar los factores que caracterizan al clima organizacional y al desempeño laboral, se aplicó la técnica de análisis factorial exploratorio (AFE), con fundamento en el cumplimiento del valor *Kaiser, Mayer-Olkin* (KMO), en donde el índice calculado debe ser igual o superior a 0.70. (Hair et al., 2008). Esta metodología de análisis permitió determinar que el CO se comporta como una variable multidimensional (tabla 4), hallazgo que aporta evidencia empírica en este sentido, identificándose cinco factores que por la naturaleza de los ítems agrupados y con fundamento en la literatura expuesta del modelo de Litwin y Stringer (1968), se denominaron: estructura, recompensas, riesgo, estándares e identidad. En el caso de la variable de desempeño laboral, se observó un comportamiento unidimensional (tabla 5), integrándose finalmente por solo tres reactivos, pues dos quedaron fuera de este constructo, por la baja carga factorial que obtuvieron (tabla 5). Cabe señalar que en el análisis de los datos se utilizó en software estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) en su versión 23.



*Tabla 4 Caracterización de los factores determinantes del clima organizacional (CO)*

Descripción de cada factor	CFM (0.65)	AFE	Alpha de Cronbach
<b>1. Estructura</b>			
<b>ES1</b> En esta institución los puestos de trabajo están claramente definidos.	0.756	KMO 0.716 $\chi^2$ 249.674	0,82
<b>ES4</b> Conozco claramente las políticas de la institución	0.798	Significancia	
<b>ES5</b> Conozco claramente la estructura organizacional de esta institución	0.842	0.000	
<b>2. Recompensas</b>			
<b>RE2</b> En esta organización las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo	0.804		0.902
<b>RE3</b> En esta organización las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo	0.881	KMO 0.84 $\chi^2$ 174.507	
<b>RE4</b> En esta organización hay una gran cantidad de recompensas	0.821	Significancia	
<b>RE5</b> En esta organización son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo	0.842	0.000	
<b>3. Riesgo</b>			
<b>RI1</b> Prevalece un ambiente agradable en la organización	0.737	KMO 0.702	0.819
<b>RI2</b> Existe un ambiente de trabajo fácil y relajado	0.830	$\chi^2$ 117.842	
<b>RI5</b> En la organización es muy fácil llegar a conocer a las personas	0.750	Significancia 0.000	
<b>4. Estándares</b>			
<b>EST1</b> En esta organización se establecen altos estándares de desempeño	0.742	KMO 0.758 $\chi^2$ 108.216	0.805
<b>EST2</b> En esta organización los superiores propician la mejora continua	0.832	Significancia	
<b>EST4</b> En esta organización los superiores consideran que si la gente está contenta, el desempeño será mejor.	0.719	0.000	
<b>5. Identidad</b>			
<b>I1</b> Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	0.788		0.902
<b>I2</b> Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien	0.806	KMO 0.816 $\chi^2$ 140.91	
<b>I3</b> Existe mucha lealtad del personal hacia la organización	0.866	Significancia	
<b>I4</b> Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la organización	0.884	0.000	

Nota: CFM= Carga factorial mínima. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5 Factorización del desempeño laboral de capital humano en organizaciones educativas

Descripción de cada factor	CFM (0.65)	AFE	Alpha de Cronbach
<b>1. Desempeño laboral</b>			
<b>DL1</b> Considero que completo adecuadamente en tiempo las tareas asignadas	0.910	KMO 0.67 $\chi^2$ 108.149 Significancia 0.000	0.793
<b>DL2</b> Considero que cumplo con las tareas específicas de mi puesto de trabajo	0.795		
<b>DL5</b> Considero que llevo a cabo la realización de las tareas esenciales en mi puesto de trabajo	0.621		

Nota: CFM= Carga factorial mínima. Fuente: elaboración propia.

Posteriormente a la identificación de la estructura factorial de las variables de interés (CO y DL), se pasó a valorar el grado de asociación entre los factores determinantes del CO y el DL, observándose que de los cinco componentes del clima organizacional determinados (tabla 6), solamente dos de ellos

(estructura e identidad) presentaron correlación positiva y significativa con el desempeño laboral, confirmándose con el tamaño del efecto y la potencia estadística (que permite inferir que es suficiente el tamaño de la muestra) de cada hipótesis validada en este estudio.

Tabla 6 La correlación de los factores del clima organizacional y el desempeño laboral

Factor del CO	Desempeño laboral (DL)		
Estructura	Rho Spearman		<b>0.479**</b>
	Significancia		<b>0.000</b>
	p		<b>0.692</b>
	1- $\beta$		<b>0.99</b>
Recompensas	Rho Spearman		-0.197
	Significancia		0.142
	p		0.44
	1- $\beta$		0.98
Riesgo	Rho Spearman		-0.32
	Significancia		0.81
	p		0.56
	1- $\beta$		0.99
Estándares	Rho Spearman		0.229
	Significancia		0.08
	p		0.47
	1- $\beta$		0.98
Identidad	Rho Spearman		<b>0.562**</b>
	Significancia		<b>0.000</b>
	p		<b>0.75</b>
	1- $\beta$		<b>0.99</b>

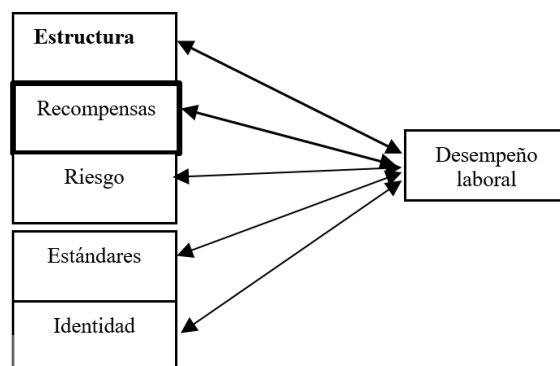
Nota: \*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01. p = Tamaño del efecto. 1- $\beta$  = potencia estadística Fuente: elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Sobre la base de los hallazgos determinados en el presente estudio, se observa que no todos los factores del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con el desempeño de los trabajadores en sus instituciones (figura 1). Este hallazgo es importante, puesto que todas las empresas u organizaciones están limitadas en cuanto a sus recursos para emprender acciones, que les permitan atender aquellos factores que

contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo, por ende ese entorno laboral contribuya a la vez a incrementar la satisfacción laboral de los empleados, aumente su compromiso con la misión y objetivos de la organización, y que ello propicie un factor que favorezca el mejor desempeño o productividad laboral de los empleados, en bien finalmente de los usuarios, que en el caso del contexto educativo, son los estudiantes.

Figura 1. Modelo de la asociación de los factores del clima organizacional con el desempeño laboral



Fuente: elaboración propia.

En ese sentido, este estudio aporta evidencia empírica de que los factores de estructura, recompensas, riesgo, estándares e identidad, son componentes que representan al constructo del clima organizacional, desde la percepción de los docentes encuestados en las tres organizaciones educativas analizadas (Litwin & Stringer, 1968; Pedraza, 2018; Soria, Pedraza, & Bernal, 2019); además es una aportación que argumenta las hipótesis de que el CO se relacionan positivamente con el desempeño laboral de las organizaciones educativas estudiadas (Bhau, 2015; De Clercq, Haq, & Azeem, 2018; Eaton, Osgood, Cigrand, & Dunbar, 2015; Enríquez & Calderón, 2017; Gentile, 2016).

Por ello, resulta interesante, que los gerentes o directores al frente de estas instituciones analizadas, valoren la necesidad de que sus entidades cuenten con puestos de trabajo claramente definidos, que expresen a los empleados que ocupan los cargos, una formulación clara de los deberes y responsabilidades de sus puestos de trabajo. También se observa conveniente que conozcan las

políticas de la organización, por ello la difusión y socialización de los documentos normativos y estratégicos conviene se difundan y socialicen con el personal de la institución, para que los conozcan y comprendan. Otro aspecto a observar e informar, y por ende mantener actualizado en sus instituciones, es establecer una estructura organizacional clara, la cual se comunique a los empleados para que se conozcan los roles y los tipos de autoridad que se operan dentro de sus organizaciones.

El componente de identidad en la variable del clima organizacional, es un factor que en estudios previos caracteriza también al entorno de trabajo (Litwin & Stringer, 1968; Pedraza, 2018), y que en el presente estudio no es la excepción, aportando evidencia empírica de que es un componente que se asocia con el desempeño laboral. Por ende, de allí su relevancia en la gestión de prácticas de administración del personal, pues se determina desde la percepción de los encuestados, que ellos valoran de forma importante los aspectos de sentirse orgullosos de pertenecer a la organización, sentirse miembro de equipos de

trabajo que funcionan bien, sentir lealtad hacia la organización, contar con la posibilidad de conciliar los objetivos personales con los de la organización.

Esto es importante, porque al trazar políticas y estrategias que fortalezcan la identidad de los empleados, se está también fomentado el compromiso de ellos con sus instituciones, lo cual favorece también al desempeño organizacional y finalmente a los usuarios de los servicios, que son los alumnos, convirtiéndose ellos en el eje central de las organizaciones que proporcionan servicios educativos.

Una de las limitaciones de este estudio, radica en el tamaño de la muestra logrado (57

encuestas), así como en el número de las instituciones participantes en la investigación (3), lo que no permite generalizar sus hallazgos en el contexto de todas las instituciones de educación superior de este país. Sin embargo, permite explorar la percepción de docentes, sobre la importancia que ellos dan a ciertos componentes del clima organizacional, que, desde su postura, les contribuye a cumplir con su desempeño o productividad en sus organizaciones, y que los resultados obtenidos son coincidentes con lo descrito en la literatura sobre las variables de estudio.

## REFERENCIAS

- Abramis, D. (1994). Relationship of Job Stressors to Job Performance: Linear or an Inverted-U? *Psychological Reports*, 75(1), 547-558.
- Adom, K., & Asare-Yeboah, I. (2016). An evaluation of human capital theory and female entrepreneurship in sub-Saharan Africa. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(4), 402-423. doi:10.1108/ijge-12-2015-0048
- Akbaba, O., & Altindag, E. (2016). The effects of reengineering, organizational climate and psychological capital on the firm performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 235, 320-331. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.038
- Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, M., & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 17(2), 91-96.
- Almatrooshi, B., Singh, S., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859. doi:https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038
- Al-Musali, M., & Ismail, K. (2014). Intellectual Capital and its Effect on Financial Performance of Banks: Evidence from Saudi Arabia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 201-201. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.068
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191.
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, & Ranjbar, M. (2016). Role of Organizational CLiamte in Organizational Commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health Res Perspect*, 7(2), 96-100. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009
- Bhau, S. (2015). Transformational leadership and job performance: a study of higher education. *Journal of services research*, 15(2).
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models. *Management Decision*, 2(36), 63-76. doi:10.1108/00251749810204142
- Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69.
- Bustamante, M., Lapo, M., & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Rev. Gerenc. Polit. Salud*, 15(30), 126-141. doi:http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyys15-30.ccco
- Cabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of technology Management*, 43, 212-237. doi:https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019416

- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relations between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization,. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9.
- Cermeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 375-392. doi:10.1016/j.scaman.2003.11.003
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales.*, 2(23), 66-85.
- Contreras Chavarria, B., & Matherson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*, 27-37. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48, 184-203. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>
- Eaton, C., Osgood, A., Cigrand, D., & Dunbar, A. (2015). Faculty perception of support to do their job well. *A journal of scholarship teaching*, 10, 35-42. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1074049.pdf>
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Ehrhart, M., & Kuensi, M. (2015). Organizational climate in the work setting. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.*, 17, 327-33. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22016-3>
- Enríquez, M., & Calderón, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en ecuador. *PODIUM*, 131-143. Obtenido de [revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/77/76](http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/77/76)
- Fainshmidt, S., & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50, 550-566. doi:Fainshmidt, S. & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50, 550-566. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005)
- Farah, A., & Abouzeid, S. (2017). The impact of intellectual capital on performance: Evidence from the public sector American University in Dubai, United Arab Emirates. *Knowledge Management & E-Learning*, 9(2), 225-238.
- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(2), 1-30. doi:<http://dx.doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

- Gentile, R. (Enero de 2016). Certified school improvement specialist (CSIS) certification as a tool for job performance effectiveness for professional education leaders. *ProQuest dissertations and theses*. ProQuest dissertations publishing. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1762590111?accountid=8103>
- Ghafoor, A., & Saeed, K. (2014). Intellectual capital and research performance of universities in southern Punjab-pakistan. *European Journal of Business and Innovation Research*, 2(6), 21-39.
- González, J., & Pazmino, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2008). *Análisis multivariante* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 5). México: McGraw Hill. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 6(2), 75-78.
- Ismail, R., & Awang, M. (2017). Quality of Malaysian teachers based on education and training. *Quality assurance in education*, 25(3), 303-316. doi:10.1108/qa-06-2016-0032
- Kolpakova, J. M. (2019). Workspace management as a part of FM mission: a study of German FM education. *Facilities*, 0263-2772. doi:10.1108/f-12-2017-0117
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimental Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martín, X., Segredo, A., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Martínez, R. M., Tuya, L. C., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista habanera de ciencias médicas*, 8(2).
- Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education. The case of the university of Jordan. *Journal of enterprise information*, 30(2), 244-262. doi:DOI 10.1108/JEIM-09-2015-0087
- Mejías, A., Reyes, O., & Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10(38), 55-61.

- Navarro, G., Arévalo, J., & Suárez, S. (2017). Clima organizacional: un análisis en entidades financieras. *38(44)*, 1-13.
- Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees. *Procedia Economics and Finance*, *32*, 1042-1049. doi:Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate DOI:10.1016/S2212-5671(15)01566-X
- Nybakk, E., & Jensen, J. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of Innovation Management.*, *16(2)*, 1-30. doi:DOI: 10.1142/S1363919611003374
- Osama, F., Ramzi, E., & Tillal, E. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, *50*, 217-227. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International journal of morphology*, *35(1)*, 227-232.
- Padilla, J. (28 de diciembre de 2018). *Correlación de Pearson, Spearman, tamaño del efecto, potencia estadística, formato APA*. Obtenido de Correlación de Pearson, Spearman, tamaño del efecto, potencia estadística, formato APA: <https://www.youtube.com/watch?v=VnNbV...>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación.*, *15(1)*, 90-101.
- Pedraza, N., & Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Espacios*, *39(13)*, 1-16.
- Pedraza, N., Lavín, J., Marmolejo, J., Vasconcelo, R., & García, J. (2017). Caracterización del capital intelectual en el sector empresarial del estado de Tamaulipas, México. *Visión Gerencial*, *1*, 119-143.
- Permarupan, P., Saufi, R., Raja, R., & Balakrishnan, B. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, *107*, 88-95. doi:Doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.403
- Ragaisis, J. (2018). The influence of servant leadership and transformational leadership on faculty job satisfaction and performance in higher education. *ProQuest*.
- Roberts, J., & David, M. (2020). Boss phubbing trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual*, *155(1)*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia Social and Behavioral Sciences(124)*, 51-58. doi:doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.459.
- Sabain, A., Ibrahim, Y., & Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives*, *30*, 171-181. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001>
- Santos, F., & Guillén, C. (2011). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE. Revista de Administración de Empresas*, *36(1)*, 345-359. doi:<http://10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>



- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B., & Farrel, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Soria, A., Pedraza, N., & Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1-14. doi:<https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Teodoro, M., & Switzer, D. (2016). Drinking from the talent pool: A resource endowment theory of human capital and agency performance. *Public Administration Review*, 76(4), 564-575. doi:[10.1111/puar.12571](https://doi.org/10.1111/puar.12571)
- Wang, Y., Bhanugopan, R., & Lockhart, P. (2015). Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China. *Measuring Business Excellence*, 19(2), 23 - 41. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/MBE-05-2014-0014>
- Zenteno Hidalgo, A. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 119-136. doi:[10.15446/innovar](https://doi.org/10.15446/innovar).