

Fundamentos de la gerencia educativa moderna

Fundamentals of modern educational management

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0183>

John Kevin Tigre Méndez^{1*}

<https://orcid.org/0000-0002-0293-7484>
auditoresnaranjito@gmail.com

Rita Elizabeth Rizzo Anastacio¹

<https://orcid.org/0000-0002-9540-6999>
rizzo_1107@hotmail.com

Recibido: 29/01/2023

Aceptado: 25/05/2023

RESUMEN

La mayoría de las instituciones educativas han implementado planes y estrategias para adaptarse a este cambio en los requisitos nacionales que incluyen, entre otras cosas, mejorar la calidad de la atención al personal docente. La metodología empleada fue la revisión sistemática, cualitativa donde se incluyeron y revisaron estudios de cohortes que analizaron la gerencia educativa en distintos ámbitos. En bases de datos electrónicas como lo son Porta Scielo, PubMed, Medline PLUS, Embase, Scopus y Web of Science. Toda organización es creada por un objeto, es diseñada para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Se debe destacar que Chiavenato esboza que para el logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguaje y símbolos de la organización. Se concluye entonces que el éxito de una organización educativa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma, pues, son conjunto de propiedades del ambiente educativo.

Palabras claves: Gerencia educativa; Educación; Fundamentos teóricos

1. Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte (ISTVR)- Ecuador

* Autor de correspondencia: auditoresnaranjito@gmail.com

ABSTRACT

Most educational institutions have implemented plans and strategies to adapt to this change in national requirements that include, among other things, improving the quality of care for teaching staff. The methodology used was the systematic, qualitative review where cohort studies that analyzed educational management in different fields were included and reviewed. In electronic databases such as Porta Scielo, PubMed, Medline PLUS, Embase, Scopus and Web of Science. Every organization is created by an object, it is designed to meet a goal and achieve its objectives. This is based on a set of people, activities and roles that interact with each other. It should be noted that Chiavenato outlines that the achievement of these common objectives can only be achieved if the people who interact in the organizations establish a sufficiently strong psychological contract that allows them to function in it, acting in harmony with the norms, values, communication styles, behaviors, beliefs, leadership styles, language and symbols of the organization. It is concluded then that the success of an educational organization depends on the way its employees assume it, that is, how they perceive its organizational climate, since they are a set of properties of the educational environment.

Keywords: Educational management; Education; Theoretical fundament

INTRODUCCIÓN

La teoría del clima organizacional vuelve al pensamiento de mapas cognitivos, que se define como para establecer su propio entorno, las personas se centran en los aspectos organizativos que vinculan el comportamiento humano y el entorno a través del concepto de "atmósfera psicológica", y se exponen a una existencia práctica que puede declarar ser un modo de comportamiento relativamente duradero y estable de la interacción de las personas en la organización, que constituye el poder social de los individuos en ese entorno (Silva, 2019). Por lo tanto, la mayoría de las instituciones educativas han implementado planes y estrategias para adaptarse a este cambio en los requisitos nacionales que incluyen, entre otras cosas, mejorar la calidad de la atención al personal docente, cuya principal motivación es satisfacer las necesidades de los estudiantes (Carrillo, et al 2019).

Distintos análisis ejecutados a nivel nacional e internacional han expuesto perspectivas previas y concluyeron en el estudio que un clima organizacional adecuado es particularmente propicio para la satisfacción de los colaboradores de la educación, lo que a su vez contribuye a la calidad de la atención (Salinas, Laguna, & Mendoza, 2014).

Las instituciones en general, y los proveedores de atención educativa en particular, se ven constantemente afectados por el estrés laboral y los malentendidos por parte de sus empleados debido a la presión ejercida por los pacientes, afectando de esta forma la atmósfera de trabajo este aspecto es muy importante para saber cómo están sus empleados actualmente, qué aspectos quieren optimizar, qué situaciones los afectan directa e indirectamente para mejorar el clima y garantizar que sea exitoso.

El presente trabajo investigativo pretende determinar fundamentos de la gerencia educativa moderna para la elaboración de una propuesta de mejora. Para alcanzar el propósito propuesto, se utilizó una revisión sistemática, cualitativa donde se incluyeron y revisaron estudios de cohortes que analizaron la gerencia educativa en distintos ámbitos. En bases de datos electrónicas como lo son Porta Scielo, PubMed, Medline PLUS, Embase, Scopus y Web of Science.

DESARROLLO

Teorías de Organización

El clima organizacional es percibido directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, al sentir que la comunicación es abierta y positiva, al sentir que hay entendimiento entre todos los integrantes, no cabe la menor duda que los van a estar motivados y contentos con su trabajo, lo que impacta positivamente en el desempeño.

Asimismo, parafraseando a Hall (2019) un clima organizacional positivo estimula una visión del mundo y la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. A su vez se interesan en que su ambiente Administrativo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del desempeño.

En este sentido Stogdill (2020), considera que “el desempeño tiene relación con la satisfacción Administrativo siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento”. (p.12). Partiendo de la cita anterior, se puede inferir que la satisfacción administrativa está relacionada al clima organizacional de una organización y al desempeño Administrativo. Esto se debe a que, si los empleados se les brinda ciertas condiciones favorables, tales como: condiciones de trabajo, retribución, supervisión, compañeros, seguridad en el puesto, oportunidades de progreso, entre otros; esto permitirá que los empleados desempeñen mejor sus funciones, que estén motivados y por ende se desarrollara un clima organizacional favorable.

Las instituciones en general, y los proveedores de atención educativa en particular, se ven constantemente afectados por el estrés laboral y los malentendidos por parte de sus empleados debido a la presión ejercida por los pacientes, afectando de esta forma la atmósfera de trabajo este aspecto es muy importante para saber cómo están sus empleados actualmente, qué aspectos quieren optimizar, qué situaciones los afectan directa e indirectamente para mejorar el clima y garantizar que sea exitoso.

Todas las organizaciones tienen muchas necesidades, y una de las principales es la gestión de un buen clima organizacional, con el argumento de que, a través de la condición adecuada, se puede alentar a los trabajadores a realizar sus tareas.

Debido a que son el motor de la empresa, son el recurso más importante, ya que trabajan directamente para lograr objetivos de la organización, pero muchas instituciones ignoran este factor significativo al igual que el trabajo o la condición organizacional (Piedrahita, 2018). Del mismo modo, la satisfacción de los empleados también es muy baja, ya que su remuneración no se ha aumentado durante mucho tiempo y algunos han ascendido laboralmente, pero siguen obteniendo un salario similar a su posición anterior, por lo que no existe un plan de desarrollo profesional que permita impulsar al trabajador progresivamente (Álvarez, 2017).

Clima Organizacional

La teoría del clima organizacional vuelve al pensamiento de mapas cognitivos de Tolman (2017), que se define como para establecer su propio entorno, las personas se centran en los aspectos organizativos que vinculan el comportamiento humano y el entorno a través del concepto de "atmósfera psicológica", y se exponen a una existencia práctica que puede declarar ser un modo de comportamiento relativamente duradero y estable de la interacción de las personas en la organización, que constituye el poder social de los individuos en ese entorno (Silva, 2019).

Otra definición muy significativa fue la dada por Chiavenato e Ibarra (2016), quienes señalaron que el clima organizacional es "el entorno central de una institución que es una atmósfera psicológica característica que existe en cada empresa" (p 124). El escritor también manifestó que el clima de la organización comprende varios ángulos, por ejemplo, la forma en que se jerarquizan los procedimientos, un enfoque por capas de los procesos, actitudes de los empleados y las diferentes variables que afectan el comportamiento de los trabajadores.

De la misma manera, Forehand y Gilmer (2017) caracterizaron el clima organizacional como cualidades objetivo de la asociación, duraderas y efectivamente cuantificables, que reconocen un elemento de trabajo de otro. Son estilos de la junta, estándares fisiológicos y condición, algunos propósitos y procedimientos de pensamiento. Aunque el discernimiento singular está mediado en su medida, lo esencial son algunos archivos de dichos atributos.

Para que el clima organizacional sea satisfactoria dentro de la organización, debe trabajar para tener una cultura organizacional, es decir, permitir las expectativas y cualidades basadas en la fe que los individuos tienen en la organización, de una manera funcional o disfuncional, muy bien se puede decir así que es como un grupo se adapta al medio ambiente y cómo su influencia se arraiga y lo transmite a los nuevos miembros con el objetivo de que puedan aceptarlo como el método correcto para ver, pensar y sentir los problemas (Baltan, 2015).

El Clima Organizacional desde diferentes Enfoques

La percepción psicológica del clima refleja las funciones internas de la institución; de manera que, el comportamiento de los individuos en el trabajo depende no solo de sus particularidades personales sino además de cómo se percibe el ambiente de trabajo y los componentes organizacionales (Atalaya, 2013).

Enfoque estructuralista: Álvarez (2017) refirió que " El clima organizacional es una colección de cualidades permanentes que retratan una institución, la diferencian de otras organizaciones y afectan el comportamiento de sus constituyentes" (p. 2).

Enfoque subjetivo: Halpin y Croft (1963) afirmó que "El clima organizacional es el criterio que el colaborador se forma de la institución" (p. 105).

Enfoque mixto: Litwin y Stringer (2004) indica que "El clima organizacional es el proceder responsable e inconsecuente de los directivos y otros factores ambientales importantes que influyen en las actitudes, creencias, valores y motivaciones de los trabajadores de una organización" (p.140).

Enfoque de síntesis: Páramo (2016) "El clima organizacional es la percepción individual de la estructura de la organización, que incluye autonomía, estructura, recompensas, consideración, amabilidad y apoyo" (p. 120).

Teorías relacionadas con el Clima Organizacional

Teoría Físico - Económica de Taylor: Taylor mejoró una hipótesis que llamó "gestión científica" para asumir tres partes claves de la conducta de las personas, con la cual razonó que el hombre es una criatura equilibrada que puede manejar su vida desde la perspectiva monetaria para adquirir beneficios, los individuos reaccionan como personas, ya que buscan su propio cumplimiento por el cual deben tratarse exclusivamente, no como artículos (Benitez, 2017).

La opinión de Taylor sobre motivar a las personas para que trabajen es simple, y este es el dinero. Sintió que los trabajadores deberían recibir salarios dignos en su trabajo diario, y que la compensación debe estar conectada a la cantidad creada.

Los sueldos de los colaboradores que no producen debido a vacaciones u otros motivos se reducirán. Los trabajadores que lograron más de un día razonable de esfuerzo, por ejemplo, superaron sus objetivos día a día, se les pagaría más (Sahni, 2010).

Teoría de Maslow: En las décadas de 1940 y 1950, fue el momento en que el desarrollo de la información sobre las necesidades humanas condujo a reacciones y prácticas conflictivas. Abraham Maslow se ve a sí mismo como el primer creador en perseguir las necesidades humanas como una relación entrelazada, y los resultados pueden verse como un motor para la inspiración del trabajo (Serna et al, 2019). Maslow presenta en su teoría, una organización jerárquica de trascendencia relativa de las necesidades humanas. La disposición de las necesidades humanas crece continuamente para que las más notables comiencen a impactar la conducta debido al cumplimiento y los requisitos de la solicitud inferior.

Actualmente, esta menor necesidad no desaparece, sin embargo, su impacto puede regresar cuando su grado de satisfacción cae por debajo de la base. La idea clave de la disposición de requisitos de Maslow es la de autorrealización, es decir; la tendencia del individuo a hacer verdaderamente lo que puede ser como resultado de esta hipótesis enfatiza la seguridad de cada persona (Palomo, 2018).

De la definición de la hipótesis de Maslow se deduce que, si la conducta de los individuos está situada directamente de acuerdo con la inclinación general de sus necesidades, sus inclinaciones lo guiarán hacia los ejercicios que brindan ese cumplimiento y, en general, se mantendrán alejados del que los impide contactarlos.

A pesar del hecho de que la hipótesis de Maslow, como se expresa efectivamente, no alude explícitamente al campo de trabajo, su amplitud permite que se aplique de manera efectiva. Desde la perspectiva de Maslow, las necesidades primarias que se activan en el hombre son fisiológicas, es decir, aquellas que conducen a la resistencia, el hambre, la sed, etc (Palomo, 2018).

Cuando las necesidades fisiológicas se han cumplido en un nivel específico, se inicia el impacto de las necesidades de seguridad en la conducta humana, es decir, en el momento en que el individuo ha comido necesita asegurarse la alimentación para otro momento. La tercera reunión de necesidades se activa cuando las necesidades de seguridad han llegado al grado básico de cumplimiento, las de asociación o cariño, es decir, las necesidades de reunir la inscripción y la relación con otros que necesitan y son apreciados. Entonces, cuando el individuo ha comido y se ha asegurado de la alimentación, tratará de identificarse con los demás. La cuarta reunión de requisitos que se inicia cuando los de la amistad se han cumplido adecuadamente, son los de confianza, son los que hacen que el sujeto necesite conocer sus resultados concebibles y sus cualidades genuinas (Palomo, 2018).

Finalmente, aparece la necesidad de autorrealización, o lo que es equivalente, la inclinación de la persona para ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se promulga cuando el requisito de confianza ha logrado un grado adecuado de cumplimiento. Estos requisitos según Maslow estructuran una escala de varios niveles de potencia relativa. Este término debe ser comprendido de dos maneras diferentes:

1. A pesar de que, en la gran mayoría de los requisitos siguen esta estructura, puede haber casos y, en verdad, hay algunas o más de las necesidades más altas que se promulgan antes de que se cumplan los inferiores, e incluso puede frustrar el cumplimiento de menores necesidades.

2. Una necesidad menor no necesita ser 100% satisfecha para solventar una inferior. En este momento, un cierto comportamiento puede ser causado por la influencia de diferentes necesidades al mismo tiempo. De hecho, la conclusión de Maslow es que, aparte de casos excepcionales como en una guerra, la mayoría de los comportamientos humanos reaccionan al impacto conjunto de diferentes necesidades (Palomo, 2018).

Teoría Bifactorial: Para finalizar los compromisos de Maslow con la hipótesis de la inspiración, Herzberg presentó su hipótesis bifactorial o hipótesis de limpieza de motivación, que ajusta generosamente la hipótesis de Maslow. Herzberg realizó un estudio motivacional sobre diversas causas que afectan el cumplimiento del trabajo y concluyó que esto podría incluirse dos categorías (Campoy, 2017).

Factores de motivación: Estas son una serie de circunstancias relacionadas con el contenido del trabajo realizado, que contribuyen de manera efectiva a la motivación de los empleados y su ausencia conduce a un cierto grado de insatisfacción y desmotivación. Entre estos últimos, permitirá dar un ejemplo de un trabajo estimulante que logra reconocimiento de pares, desempeño en el trabajo, responsabilidad y promoción (Campoy, 2017).

Motivos que Mantienen al Personal Insatisfecho

Se han realizado diferentes investigaciones sobre la satisfacción laboral con el propósito de conocer el nivel de cumplimiento que tienen, diversos estudios concluyen que una gran parte de los trabajadores en general están decepcionados. Con respecto a esto Romero (2018) mencionó las razones que mantienen al personal con bajo nivel de cumplimiento de ocupación encontrado:

1. El gerente ciertamente no es un pionero decente.
2. La compensación no es suficiente para el puesto que posee
3. Mal clima o ambiente de trabajo
4. Mala comunicación con sus supervisores, no hay posibilidad de contribuir con pensamientos.
5. Poca posibilidad de avance por mérito
6. Los logros no se perciben, ni hay fuerzas motivadoras.
7. Falta de preparación, charlas, talleres para mejorar sus capacidades / capacidades
8. Las reglas del jefe son demasiado estrictas o impuestas.
9. Estas perspectivas son básicas para tener en cuenta en tal caso que esté terminado un análisis retrospectivo de la organización, particularmente con sus jefes y encuentra que hay más de una de estas perspectivas, significa que el personal está decepcionado y se deben realizar movimientos restaurativos a través de técnicas que ayudan a mejorar el ambiente de trabajo y mantener a los empleados satisfechos en sus lugares de trabajo.

Factores que Indican un Personal Satisfecho

La satisfacción laboral alude a la preocupación del cliente interno de una organización, que depende de sus deseos y las condiciones en que ofrece el soporte, esto tiene mucho que ver con la inspiración de la personal para cumplir sus tareas, los modales por los cuales son tratados por sus compañeros, además, directores, el tipo de trabajo, entre otros. Los factores se enumeran a continuación como lo indica García (2017):

1. El estilo de orden, es decir, la forma en que el gerente atiende al trabajador con el objetivo de que cumpla sus funciones,
2. Su nivel de obligación,
3. El poder que tienes sobre tu trabajo,
4. La consideración recibida por la empresa (Educación Ocupacional),
5. Su salario y ventajas lucrativas,
6. Su nivel de desarrollo,
7. El área de trabajo y sus condiciones,
8. Asignación de trabajo

Los trabajadores expresan su decepción de varias maneras diferentes que se pueden organizar mediante dos aspectos, el primero en el caso de que sea así útil o perjudicial, y teniendo en cuenta que los diferentes espectáculos de una manera funcional o no involucrada dependen mucho de su reconocimiento, la forma en que sus supervisores lo tratan y los diferentes puntos de vista mencionados anteriormente (Carranza & Tapia, 2015).

Toda organización es creada por un objeto, es diseñada para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Al respecto Chiavenato (2016), afirma que “una organización solo existe cuando dos o más personas se ajuntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. (p.36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que Chiavenato esboza que para el logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguaje y símbolos de la organización.

Estas a su vez tienen una finalidad y objetivos de supervivencias. Pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter, y se les considera como micro sociedades que tienen su proceso de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con el clima de la organización.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como el clima vive en la organización; además demuestra que el clima organizacional funciona como un sistema de proceso.

Es por ello, que el clima organizacional no solo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico, e incluyendo la motivación y desempeño del personal. Por su parte Phegan (2018), considera que: “en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable”. (p.13).

En este sentido la vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita anterior solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinara el clima organizacional en el que se lograra la misión de la empresa.

Cabe destacar que “las organizaciones están pesando por una transformación fundamental en todo el mundo, dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose, de organizaciones participativas, más planas y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo”. (Gonzalves, 2020).

Asimismo, la realidad del presente señala, que para mantenerse activo en los escenarios en donde operan las organizaciones, sean estas grandes, pymes, microinstituciones o instituciones públicas requieren de una gerencia dinámica, innovadora, creativa, capaz de integrar de forma productiva todos los recursos que su organización tiene y de cómo se manifiestan los cambios para mantenerse en los mercados y/o en la sociedad.

CONCLUSIONES

En este sentido, la actual gerencia debe estar atenta al rol que desempeñan en pro del factor humano, que además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones, saber utilizar eficientemente todo el legado de conocimientos que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones donde no debe descuidar el clima de trabajo, puesto como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una magnitud de dimensiones que componen su configuración global. Al respecto Mora (2021), se sostiene que: Las organizaciones latinoamericanas adolecen en el presente en su gran mayoría de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad, satisfacción de los trabajadores, demandados a que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional. (p.22).

Se concluye entonces que el éxito de una organización educativa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma, pues, son conjunto de propiedades del ambiente educativo, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone es una fuerza que influye en la conducta del docente y del estudiante.

REFERENCIAS

- Acosta, E. (2017). Teoría de las Organizaciones Acosta - Guilio. Obtenido de Formas Organizacionales.: <https://sites.google.com/site/teoriaorgag/-que-son-las-organizaciones/formas-organizacionales>
- Álvarez, S. (2017). Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y Resultados Reiterantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19, 25.
- Baltan, J. (2015). La organización y su clima. Quito, Ecuador: SMC ediciones.
- Benitez, L. (2017). Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional. EDUCAR (3), 30-34.
- Campoy, D. (2017). Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa. Madrid: Ideas Propias.
- Chiavenatto, I. (2016). Planificación y administración estratégica. México: MC. GRAW HILL.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, 361-382. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000155&pid=S1794-9998201200020000600012&lng=pt
- Fuentes, S. (2017). La satisfacción laboral y su relación con el trato del paciente. LANDIVAR, 56-60.
- Gan, F. (2016). Clima Laboral (Vol. 2). Madrid: Diaz de Santos.
- García, D. (2017). Satisfacción Laboral. Una Aproximación Teórica. EUMED, 1-10.
- García, M., Ibarra, L., & Contreras, C. (2016). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. Malaga: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Obtenido de

http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacion_al.html

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: Mcgraw-Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. (2004). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard.
- Lopez D, M., Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. (2016). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia et Technica*, XII (31), 148. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911639026>
- Murrieta Lozano, R. (17 de abril de 2016). *Motivación y satisfacción laboral en los profesionales de educación del servicio de Emergencia del Hospital de Contingencia Tingo María*. Obtenido de Universidad De Huánuco: <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/297>
- Oliver, S. (2015). *Metodología de la investigación social*. Madrid: Dickinson.
- Palomo, M. (2018). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Roberts, B. (2016). *Las nuevas políticas sociales en América Latina y el desarrollo de ciudadanía: una perspectiva de interfaz*. Austin, Texas: University of Texas at Austin.
- Romero, S. (2018). *El clima laboral, motivación y satisfacción de los empleados*. Guadalajara, México: Prevencion Educación S.A.
- Silva, M. (2019). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: PPU - PROMOCIONES Y PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS.