



**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES
PROGRAMA ACADÉMICO DE
EDUCACIÓN**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“CLIMA ORGANIZACIONAL”

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN
EDUCACIÓN**

**AUTOR (es) : PANDURO PIZANGO, Noly Isabel
SOLSOL SALINAS DE CHAVEZ, Mirian Janeth**

**ASESOR (es) : Lic. ÁREVALO PANDURO, Silvia del Carmen. Mgr
Lic. REATEGUI NORIEGA, Edgar. Mgr**

San Juan Bautista – Maynas - Loreto - 2019



Universidad Científica del Perú - UCP
Registrado en el Asiento N° A00010 de la Partida N° 11000310, Personas Jurídicas de Iquitos,
Superintendencia de los Registros Públicos - SUNARP

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
PROGRAMA ACADÉMICO DE EDUCACIÓN

ACTA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Con Resolución Decanal N° 151 – FEH – U.C.P - 2019 del 08 de mayo de 2019, la FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP designa como Jurado Evaluador y Dictaminador del Trabajo de Investigación a los Señores:

Dra. Claudet Cadillo López.....Presidente
Lic. Cecilia Ríos Pérez, Mg...... Miembro
Lic. Max Luna Rojas, Mgr......Miembro

En San Juan Bautista siendo las 16:30 horas del día jueves 23 de mayo de 2019, en las instalaciones de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP, se constituyó el Jurado para escuchar la sustentación y defensa del Trabajo de Investigación Títulado: "Clima Organizacional"

Presentado por el o (los) Egresados:

PANDURO PIZANGO, NOLY ISABEL

SOLSOL SALINAS DE CHÁVEZ, MIRIAN JANETH

Asesores:

Lic. Reátegui Noriega, Edgar, Mgr.

Lic. Silvia Del Carmen Arévalo Panduro, Mgr.

Como requisito para optar el Grado Académico de **BACHILLER EN EDUCACIÓN.**

Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron: *absueltas satisfactoriamente*

El jurado después de la deliberación en privado llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Sustentación es: *aprobado por unanimidad*
2. Observaciones: *ninguna*

En fe de lo cual los miembros del jurado firman el acta.

Lic. Max Luna Rojas, Mgr.
Miembro

Dra. Claudet Cadillo López
Presidente

Lic. Cecilia Ríos Pérez, Mgr.
Miembro

CALIFICACIÓN:

Aprobado (a):
Por Mayoría
Por Unanimidad
Desaprobado (a)

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN


CLIMA ORGANIZACIONAL

GRADUANDO : **PANDURO PIZANGO, Noly Isabel**
SOLSOL SALINAS DE CHAVEZ, Mirian Janeth

SECCIÓN : **BACHILLER**

MENCIÓN : **EDUCACIÓN**

MIEMBROS DEL JURADO




Dra. CLAUDET CADILLO LÓPEZ
PRESIDENTE



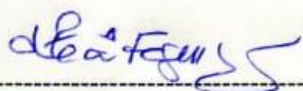
Lic. MAX LUNA ROJAS
MIEMBRO



Lic. CECILIA RIOS PÉREZ, Mgr
MIEMBRO



Lic. ÁREVALO PANDURO, Silvia del Carmen.
ASESOR (es)



Lic. REATEGUI NORIEGA, Edgar. Mgr
ASESOR (es)

Fecha: 8 de Mayo del 2019
San Juan Bautista – Maynas - Loreto

DEDICATORIA

*A Dios por darme la vida
A Mi padre y a mi Esposo Eddie
Por su apoyo incondicional,
A mi Mamá Paquita que es mi motor
Y motivo de inspiración
Para seguir adelante.*

Noly Isabel

DEDICATORIA

*A Dios por darme la vida
A Mis Padres a quien debo todo lo que soy
A mi esposo como agradecimiento a su
Apoyo incondicional en todo momento
A mis hijos motivo de inspiración
En mi formación Profesional.*

Mirian Janeth

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra gratitud y agradecimiento a la Universidad Científica del Perú por la oportunidad de habernos permitido ampliar y profundizar nuestras convicciones profesionales.

Las Autoras.

ÍNDICE

	Pág.
Página de Aprobación	ii
Dedicatoria	iv
Índice	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
Capítulo I: Clima Organizacional	
1.1. Concepto de Clima Organizacional	01
1.2. Tipos de Clima Organizacional	02
1.3. Características del Clima Organizacional	02
1.4. Importancia del Clima Organizacional	03
1.5. Factores para garantizar un adecuado clima organizacional	03
1.5.1. Motivación	03
1.5.2. Relaciones Interpersonales	04
1.5.3. Reconocimiento de las Labores Destacadas	05
Conclusiones	07
Recomendaciones	08
Referencias Bibliográficas	09

CLIMA ORGANIZACIONAL

**AUTOR (as) : PANDURO PIZANGO, Noly Isabel
SOLSOL SALINAS DE CHAVEZ, Mirian Janeth**

RESUMEN

Es importante obtener un clima organizacional favorable en las instituciones educativas y de esa manera se tendrá resultados positivos.

El clima organizacional representa la manera de ver las relaciones interpersonales, la estructura y los procesos de la empresa para la cual trabajan las personas. En él confluyen una variedad de factores: el comportamiento de las personas, las relaciones que se desarrollan entre sí, los procesos de liderazgo, la comunicación y las vías de participación, las interacciones que se producen entre los empleados con los directivos, con las máquinas e instrumentos usados, y con las funciones que cada uno de ellos desempeñan. (ÁVILA, 2011)

El presente Trabajo de Investigación se centra en conocer el Clima Organizacional. Importante en lo teórico porque los resultados del Trabajo de investigación podrán incorporarse al conocimiento teórico científico. En lo metodológico porque orienta la forma de operacionalizar la variable en estudio, el que permitirá la elaboración del instrumento de recolección de datos. En lo práctico porque permitirá la resolución de problemas relacionado al clima organizacional y en lo social porque los beneficiarios de la investigación será la comunidad educativa.

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional.

ORGANIZATIONAL CLIMATE

**AUTOR (as) : PANDURO PIZANGO, Noly Isabel
SOLSOL SALINAS DE CHAVEZ, Mirian Janeth**

ABSTRACT

It is important to obtain a favorable organizational climate in educational institutions and in that way positive results will be obtained.

The organizational climate represents the way to see the interpersonal relationships, structure and processes of the company for which people work. A variety of factors converge in it: the behavior of people, the relationships that develop among themselves, the leadership processes, communication and ways of participation, the interactions that occur between employees and managers, with machines and used instruments, and with the functions that each of them performs. (ÁVILA, 2011)

The present Research Work focuses on knowing the Organizational Climate. Important in theory because the results of the research work can be incorporated into scientific theoretical knowledge. In the methodological because it guides the way to operationalize the variable under study, which will allow the development of the data collection instrument. In practice because it will allow the resolution of problems related to the organizational climate and socially because the beneficiaries of the research will be the educational community.

KEYWORDS: Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

Haciendo uso correcto del clima organizacional en los establecimientos educativos lleva a que los docentes se puedan sentir cómodos y satisfechos en medio del desarrollo cotidiano de sus funciones y labores. *El clima organizacional no es de exclusiva competencia de las empresas, también corresponde a entidades o instituciones que incluyen la conformación de grupos de trabajo. En los entornos educativos también es bastante relevante que las directivas diseñen un conjunto de estrategias que les permitan favorecer los aspectos claves para promover un adecuado ambiente laboral. Por ello, en el caso de una institución académica, la adecuada implementación de un clima organizacional es esencial en la búsqueda de un ambiente de trabajo donde los conflictos internos se superen sin ninguna clase de inconvenientes, garantizando la participación y el compromiso de los docentes en cada uno de los procesos y proyectos académicos que se desarrollan, con la intención de que se puedan establecer unas mejores prácticas comunicativas y unas dinámicas útiles para compartir las distintas ideas y conocimientos que ayuden a mejorar el desarrollo de la institución.* (RIVERA, Mailing; VALENZUELA, Álvaro, 2000)

El Trabajo de Investigación “**CLIMA ORGANIZACIONAL**”, es de mucha importancia en todas las instituciones, sean estas públicas o privadas; fundamentalmente en las Instituciones Educativas. En ese sentido nos planteamos como objetivos:

Objetivos General

Evaluar el Clima Organizacional a partir de sus dimensiones básicas.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la Motivación.
- ✓ Identificar las Relaciones Interpersonales.
- ✓ Identificar el Reconocimiento de las Labores Destacadas.

El trabajo de investigación abordará 1 capítulo, a decir:

Capítulo I: “Clima Organizacional”, sobre el análisis de 4 puntos fundamentales: Tipos, Características, Importancia y Factores.

Además, Planteamos las respectivas conclusiones y recomendaciones, adjunto la respectiva referencia bibliográfica.

En cuanto dificultades, que, por cierto, siempre existen, destaca la bibliografía actualizada y el tiempo, pero superados con dedicación, lo que nos permite presentar este modesto trabajo de investigación con fines de obtener el Grado Académico de Bachiller en Educación.

Nuestro mayor agradecimiento a la Universidad Científica del Perú. Institución que hoy nos da la oportunidad de ampliar y profundizar nuestras convicciones personales y así desenvolvernos en el futuro como eficientes y eficaces profesionales de la Educación, y agradecido de la Universidad que nos forma.

Las Autoras

Capítulo I:

Clima Organizacional

1.1. Concepto de Clima Organizacional

(WILLIAMS RODRÍGUEZ, 2013) indica que: *“Son las características que definen a una organización y que las diferencian unas de otras, tienden a manifestarse a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”*.

. (PALACIOS RAMÍREZ, F.; VARGAS MORALES, F. J., 2015) indica que: *“Es el ambiente interno favorable de trabajo en el que se encuentran las personas y que tienen características propias para un buen desempeño en todas las labores de trabajo”* (p.18).

El clima organizacional es uno de los factores estratégicos para el éxito de la gestión institucional, paralelo a la organización formal, en la realización de las actividades institucionales, lo constituye una serie de compartimientos y modelos conductuales demostrados por los miembros de una organización. (HALL, 1972)

(ÁLVAREZ, 1972) considera el clima organizacional: *“es el ambiente favorable o desfavorable para las personas de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral”*. (p.335).

(ROBBINS, 1990) considera el clima organizacional: *“es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”*. (p.335).

El clima organizacional es el ambiente propio de la institución, creado y comprendido por el trabajador para mejorar las condiciones de interacción social y en la estructura organizacional, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución. (MÉNDEZ ÁLVAREZ, 2006)

(GONCALVES, 2001) define: *Es el proceso que interactúa entre factores organizacionales y tendencias motivacionales, esto se traduce en comportamientos con consecuencias en la organización como son una buena productividad, satisfacción, rotación, etc.*

(GIBSON, 1984) conceptualiza al clima organizacional: *“como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta*

base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos” (p.35).

1.2. Tipos de Clima Organizacional

✓ *El clima de tipo autoritario*

- *Sistema I - Autoritario explotador, Los trabajadores carecen de la confianza de la autoridad superior, se genera un ambiente incomodo, No existe interacción alguna entre superiores y trabajadores, Los superiores establecen las normas y decisiones.*

- *El sistema II - Autoritario paternalista, La confianza entre superiores y trabajadores es notoria, se utilizan recompensas y castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.*

✓ *El clima participativo:*

- *Sistema III – Consultivo, es la que tiene confianza en sus empleados donde pueden tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de prestigio y estima, existe interacción de ambas partes. Hay un alto grado de confianza.*

- *El sistema IV- Participación en grupo, existe la confianza de los empleados por parte de los superiores, hay motivación por parte de los trabajadores y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento. (BRUNET, 2011)*

1.3. Características del Clima Organizacional

Las características del clima organizacional traen como consecuencia la motivación de los trabajadores de esta y repercuten también en su comportamiento.

- *Estructura, está representada por la idea que conciben los miembros de la organización con respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.*

- *Responsabilidad, la autonomía representa la percepción de libertad que se generan los trabajadores al momento de tomar decisiones laborales.*

- *Recompensa, es la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo correctamente realizado.*

- *Desafío, es el sentimiento que se genera en los trabajadores por los desafíos que el ambiente laboral ofrece.*

- *Relaciones, es generada por la idea de los trabajadores relacionadas a un ambiente laboral agradable y buenas relaciones sociales tanto entre padres como entre jefes y empleados.*

- *Cooperación, idea generada por los trabajadores a partir de un sentimiento de ayuda mutua y reciproca entre los miembros de la organización.*
- *Estándares, percepción por parte de los trabajadores acerca de la importancia que pone la organización sobre las normas del rendimiento.*
- *Conflictos, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar.*
- *Identidad, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de las organizaciones. (LIDWING, H; STINGER, M, 1998)*

1.4. Importancia del Clima Organizacional

El clima refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, transforman a su vez, en elementos del clima.

- ✓ *Evalúa las bases de conflicto, de malestar o incomodidad que conllevan al correcto desarrollo de la organización.*
- ✓ *Iniciar y mantener un cambio que refleje al administrador elementos claros sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.*
- ✓ *Sigue el correcto crecimiento de su organización y toma precauciones para futuros problemas. (BRUNET, El clima de trabajo en las organizaciones., 1987)*

1.5. Factores para garantizar un adecuado Clima Organizacional

1.5.1. Motivación

La motivación es el motor de la acción humana, es una fuerza capaz de impulsar una conducta y de sostenerla en el tiempo. Cada día la motivación se convierte en un aspecto más fundamental en un entorno laboral, y las organizaciones han comprendido la importancia de reconocer las estrategias y acciones mediante las cuales sea posible mantener motivado al equipo de trabajo, pues con ello se asegura, en primer lugar, que los trabajadores se sientan más satisfechos con su trabajo, y, en segundo lugar, que desempeñen sus labores de una forma mucho más adecuada y eficaz. (CASTILLO, 1990)

Existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral. La motivación ayuda que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer

algo. Se deben buscar maneras que se pueda lograr que sus empleados tengan deseos de trabajar cada día mejor. (GUEZ, Mario; BONILLA, Mauricio;, 2011)

Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los superiores realizan. Para conseguir que los trabajadores realizan su labor con máximo empeño, se necesita comprender parte de su motivación. (ROBBINS S. P., 2004)

Es entonces importante indicar lo que es la motivación, aclarando previamente que la motivación no es un rasgo personal, es algo más complejo, lo cierto es que a lo largo de la historia de la psicología del comportamiento organizacional este elemento ha sido ampliamente estudiado por varios autores. Los que han concordado en que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, se debe tener en cuenta que su nivel varío, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

(ROBBINS S. , 2004) indica que: *“es la manera que una persona dirige sus esfuerzos para conseguir un logro, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”* (p.341).

1.5.2. Relaciones Interpersonales

El desarrollo de unas relaciones interpersonales adecuadas entre los integrantes es el resultado, por un lado, de un buen clima laboral, en el que se diseñen estrategias para solucionar los conflictos de forma eficaz; y, por otro lado, de unos buenos procesos de comunicación, por medio de los cuales las personas tengan la posibilidad de participar en los proyectos de la empresa, y tengan la posibilidad de compartir sus ideas y opiniones. Un buen clima laboral, acompañado de una adecuada comunicación, son aspectos que se reflejan en el desarrollo y en la calidad de las actividades operacionales y productivas de la empresa, las cuales tienen como finalidad última la atención y la satisfacción de los clientes. De esta manera, unas buenas relaciones interpersonales indican que hay una buena comunicación, y

que al interior de la empresa se diseñan estrategias conjuntas y participativas para satisfacer de manera adecuada las necesidades y exigencias de los clientes. (GOMEZ, 2007)

La principal ventaja del diseño y la aplicación de estrategias que favorezcan las relaciones interpersonales, es que se fomenta la participación en el grupo. En un entorno laboral, la participación se define como el proceso a través del cual los integrantes se vinculan a nivel mental y emocional en las situaciones y decisiones de tipo grupal que se efectúan y ejecutan en la compañía. La participación motiva a las personas que hacen parte de las distintas áreas a generar aportes para cumplir las metas y para sentirse responsables por su aplicación y su desarrollo. (DAVIS, Keith; NEWSTROM, John, 1999)

1.5.3. Reconocimiento de las Labores Destacadas

Las instituciones simplifiquen la cuestión de la motivación y de los incentivos a elementos como el aumento en los salarios y las bonificaciones económicas. El hecho de que la motivación se reduzca a recompensas de tipo económico, sugiere que ésta tiene un precio y que los valores individuales de los trabajadores pueden ser comprados. El dinero por sí solo no garantiza que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo, razón por la cual es preciso incluir otro tipo de elementos que sirvan como reconocimiento a las labores destacadas, como días de descanso, ascensos, mayor flexibilidad laboral y capacitaciones para potenciar los conocimientos de los empleados. En muchas ocasiones, una simple carta de agradecimiento, una nota o una mención basta para generar en los empleados una actitud positiva a partir de la cual puedan continuar desarrollando de manera destacada sus funciones. (OPU, 2008)

(SORNOSA, 2003) nos dice que es: “Es importante que las instituciones desarrollen sistemas de incentivos con la intención de mantener motivados a los trabajadores para que se destaquen en el desarrollo de sus funciones, logrando así mejorar la productividad y el rendimiento de las organizaciones” (p.2).

(DOMÍNGUEZ AGUIRRE, L; RAMÍREZ CAMPOS, Á; GARCÍA MÉNDEZ, A;, 2013) manifiesta que: *“La falta de reconocimiento no impacta directamente en la forma en que cada directivo manifiesta su estilo de liderazgo, sino que es parte complementaria de la percepción de participación que los colaboradores detectan respecto a su entorno laboral”*. (p. 66), es decir que el reconocimiento como elemento del clima laboral influye más en los colaboradores que en los directivos.

CONCLUSIONES

1. La importancia de mantener un clima organizacional adecuado ayudará a los docentes a obtener un ambiente laboral favorable y brindará a los estudiantes una mejor calidad educativa.

2. Un óptimo manejo del clima organizacional evitará conflictos, discrepancias y demás situaciones negativas que perjudican la labor del correcto desenvolvimiento de los trabajadores de las Instituciones Educativas. Es necesario garantizar el deber de los docentes, esto ayudará a mejorar el desarrollo de la institución.

3. El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable percibidos directamente o indirectamente que influyen en la conducta de los docentes y es uno de los factores estratégicos para el éxito de la gestión institucional.

RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, fomentar cursos de capacitación sobre el clima organizacional para obtener un ambiente favorable de trabajo.

2. A las Docentes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, generar conocimientos sobre la importancia de obtener un clima organizacional favorable en el ambiente de trabajo para obtener buenos resultados.

3. A las Estudiantes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, aprender de modo teórico y demostrar en la práctica conocimientos sobre la importancia de obtener un el clima organizacional favorable.

Referencias Bibliográficas

- ÁLVAREZ, J. (1972). *Clima organizacional*. Bogotá, Colombia: Nova.
- ÁVILA, E. (2011). *Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis del clima organizacional en el departamento de educación física de la Universidad libre sede Bogotá*. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F., México: Trillas.
- BRUNET, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencias*. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- CASTILLO, A. (1990). *Teoría y práctica de la motivación en la empresa*. España: Universidad de Málaga.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (Decima ed.). Londres, EE.UU: McGraw-Hill.
- DOMÍNGUEZ AGUIRRE, L; RAMÍREZ CAMPOS, Á; GARCÍA MÉNDEZ, A;. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *El Revista Nacional de Administración*(4), 66.
- GIBSON. (1984). *Organización, estructura y proceso*. . México, México.
- GOMEZ, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis, Universidad de Málaga, Periodismo, Málaga.
- GONCALVES, G. (2001). *Dimensiones del clima organizacional*. Lima, Lima, Perú.
- GUEZ, Mario; BONILLA, Mauricio;. (2011). *La motivación en el mundo del trabajo*. México D.F., México.
- HALL, R. (1972). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, España: Prentice-Hall Hispanoamérica S.S.
- LIDWING, H; STINGER, M. (1998). *Litwin, H. y Dimensiones del clima organizacional*. (Segunda ed.). Mexico D.F, Mexico: MC Graw Hill.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. (2006). *El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- OPU, S. (2008). *Motivation and Work Performance*. Tesis, Graduate School of Development Studies, Holanda.

- PALACIOS RAMÍREZ, F.; VARGAS MORALES, F. J.: (2015). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Administración Municipal del Alto Baudo, Departamento del chocó y su impacto en el logro de los objetivos institucionales*. Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá.
- RIVERA, Mailing; VALENZUELA, Álvaro. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Tesis, Universidad de Antofagasta, Chile.
- ROBBINS, S. (1990). *Comportamiento organizacional*. (Octava ed.). Mexico D.F, Mexico: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. (2004). *Administración* (Décima ed.). Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. P. (2004). *Administración* (Décima ed.). Prentice-Hall. .
- SORNOSA, A. (2003). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. Tesis, Escuela Superior Politécnica del Litoral, España.
- WILLIAMS RODRÍGUEZ, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.