

Clima organizacional y desempeño docente universitario según la percepción de los estudiantes en postpandemia Covid-19.

Organizational climate and university teaching performance according to students' perception in the post-Covid-19 pandemic.

Lucy Estela Salinas Flores¹, Kriss Pamela Albitres Salinas², Jhonny Javier Albitres Infantes³, Jeanpierre Alfredo Agüero Flores⁴, Juan Carlos Benturo Balabarca⁵

RESUMEN

Objetivo: Identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño del profesorado, según la percepción de los estudiantes en el periodo posterior a la pandemia por Covid-19. **Metodología:** Se utilizó un diseño no experimental, transversal y correlacional, con enfoque cuantitativo. Participaron 250 estudiantes seleccionados aleatoriamente por estratos, quienes respondieron instrumentos validados con consistencia psicométrica adecuada. **Resultados:** Los docentes se desempeñan en un entorno organizacional favorable según la percepción estudiantil. Sin embargo, el rendimiento docente fue valorado como regular. Asimismo, se encontró una relación significativa ($p < 0,05$) con una correlación moderada entre ambas variables, con un coeficiente de 0,598. **Conclusiones:** Se determinó una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, con una correlación de nivel moderado. A partir de estos hallazgos, se subraya la relevancia de fomentar un entorno institucional positivo, caracterizado por la armonía y la satisfacción en las relaciones entre docentes y autoridades, ya que dicho ambiente puede favorecer significativamente el desempeño profesional del docente.

Palabras clave: Ambiente laboral en la institución; educación postpandemia; percepción estudiantil; rendimiento del profesorado.

ABSTRACT

Objective: To identify the relationship between organizational climate and faculty performance, according to student perceptions in the post-Covid-19 pandemic period. **Methodology:** A non-experimental, cross-sectional, and correlational design with a quantitative approach was used. The sample consisted of 250 students, randomly selected by strata, who completed validated instruments with adequate psychometric consistency. **Results:** From the students' perspective, faculty perform in a favorable organizational environment. However, teaching performance was rated as average. A moderate correlation between the two variables was found, with a coefficient of 0.598, statistically significant ($p < 0.05$). **Conclusions:** A significant relationship between organizational climate and faculty performance was identified, with a moderate correlation. These findings highlight the importance of fostering a positive institutional environment characterized by harmony and satisfaction in faculty-administration relations, as such an environment can significantly enhance faculty professional performance.

Keywords: Institutional Work Environment; Post-Pandemic Education; Student Perception; Teaching Performance

Recibido 1/08/2024 Aprobado 16/09/2024

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Isalinas@unjfsc.edu.pe. ORCID. 0000-0001-5297-8914

²Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. kriss.albitres@gmail.com. ORCID. 0000-0002-9157-6333

³Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. jalbitres@unjfsc.edu.pe. ORCID. 0000-0001-6217-7344

⁴Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. jeaguero13@gmail.com. ORCID. 0000-0003-2506-4636

⁵Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. bentura@unjfsc.edu.pe ORCID. 0009-0006-9021-5866

Introducción

La emergencia sanitaria provocada por la COVID-19 en marzo de 2020 transformó radicalmente el funcionamiento de las instituciones educativas a nivel mundial. En Perú, al igual que en muchos otros países, las instituciones educativas tuvieron que adaptarse de manera rápida y forzada al modelo de enseñanza a distancia, lo que reveló importantes brechas en cuanto a acceso a tecnología, competencias digitales y recursos adecuados (Pérez-Escoda et al., 2021). Este proceso reveló limitaciones críticas relacionadas con el acceso a tecnologías, conectividad y formación digital del profesorado, factores que influyeron significativamente en su rendimiento profesional (Suárez-Guerrero & Lloret-Catalá, 2022). En este nuevo escenario, el clima organizacional adquiere un papel determinante en la gestión universitaria, al constituirse como una variable que influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño del personal docente (Chiavenato, 2011; Robbins & Judge, 2019). El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas respecto al entorno laboral, impacta de forma significativa en la calidad del proceso educativo y en la sostenibilidad de las instituciones, especialmente en contextos de alta incertidumbre como el actual.

Diversas investigaciones desarrolladas en Latinoamérica han demostrado que existe una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente universitario. En Colombia, Niebles-Nuñez et al. (2019) evidenciaron que un entorno organizacional saludable se asocia con mayores niveles de motivación, cooperación y productividad en el ámbito docente. Por su parte, López et al. (2023) reportaron que la calidad del ambiente institucional influye directamente en el compromiso pedagógico del profesorado. De manera complementaria, estudios recientes realizados en Perú refuerzan esta perspectiva: Mamani Delgado (2022) identificó una correlación positiva, directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente ($\rho = 0.608$; $p < .05$); Ballena Ramos (2025) reportó una relación casi perfecta entre ambas variables ($\rho = 0.99$), mientras que Vega Reátegui (2021) observó niveles altos de asociación en un estudio desarrollado en Iquitos ($\rho = 0.718$; $p < .01$).

En paralelo, el contexto postpandemia ha introducido nuevos desafíos en el quehacer docente. El agotamiento emocional, la adaptación a entornos híbridos y las crecientes exigencias institucionales han generado una carga laboral considerable, afectando la percepción del clima organizacional y, en consecuencia, el rendimiento del personal académico (Escapa, 2021; Yllesca, Navarro & Requena, 2024). En ese sentido, resulta imprescindible comprender cómo perciben los estudiantes la relación entre el entorno organizacional y el desempeño de sus docentes, pues esta percepción influye directamente en su experiencia educativa y en la calidad del aprendizaje recibido.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la

relación entre el clima organizacional y el desempeño docente universitario desde la perspectiva de los estudiantes de una universidad pública en el Perú, en el contexto posterior a la pandemia. Se busca generar evidencia empírica que permita a las autoridades académicas comprender los factores organizativos que inciden en la calidad del desempeño docente y, con base en ello, diseñar políticas institucionales orientadas al fortalecimiento del entorno laboral y la mejora continua de la enseñanza universitaria.

Materiales y Métodos

El estudio adoptó un diseño no experimental y transversal, ya que se enfocó en observar las variables tal y como se presentan en su contexto natural, sin realizar ninguna intervención, y se recolectaron los datos en un solo punto en el tiempo para luego analizarlos. Este enfoque, según Hernández et al. (2010), es adecuado cuando se busca comprender fenómenos tal y como ocurren sin alterarlos. Además, se eligió un enfoque cuantitativo y correlacional, dado que el objetivo principal fue explorar las posibles asociaciones entre las variables y sus respectivas. La investigación se considera básica, pues se centra en la generación de conocimiento fundamental que, en este caso, puede ser útil para comprender el entorno educativo en una universidad pública.

El cuestionario de clima organizacional fue adaptado del trabajo de Vega (2021), compuesto por 23 ítems. La validez y confiabilidad de este cuestionario fueron verificadas en el estudio original, obteniendo un índice de validez de Aiken de 0,95 y un coeficiente alfa de Cronbach de 0,963. Estos valores confirmaron la robustez de la herramienta en medir el clima organizacional. En este estudio, también se reafirmó su eficacia en el contexto de la investigación.

Por otro lado, para evaluar el desempeño docente, se utilizó el cuestionario propuesto por Canaza (2019), también compuesto por 23 ítems. Al igual que el cuestionario de clima organizacional, la validez y confiabilidad de este instrumento habían sido previamente confirmadas por el autor original, y en este estudio se validó nuevamente con un índice de Aiken de 0,95 y un alfa de Cronbach de 0,954.

La población de interés estuvo conformada por los 1110 estudiantes matriculados en la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE) durante el semestre 2022-I. Estos estudiantes pertenecían a tres programas de estudio: Administración (411 estudiantes), Gestión y Hotelería (342 estudiantes) y Negocios Internacionales (357 estudiantes). Se eligió una muestra de 250 estudiantes mediante un muestreo aleatorio simple, asegurando que la muestra fuera representativa de cada programa académico. De esta forma, se seleccionaron 93 estudiantes de Administración, 77 de Gestión y Hotelería, y 80 de Negocios Internacionales, lo que permitió garantizar una distribución proporcional de la muestra entre los tres programas.

Asimismo, se realizó un análisis descriptivo y también se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman para ver la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones.

Resultados

La Figura 1 revela que el 49% de los estudiantes perciben el clima organizacional en la FCE como altamente positivo, mientras que un 46% lo considera de nivel medio, y solo un 5% lo califica como bajo. Estos resultados sugieren que, en algunas dimensiones del clima organizacional, es necesario implementar mejoras para lograr un ambiente ideal.

Figura 1

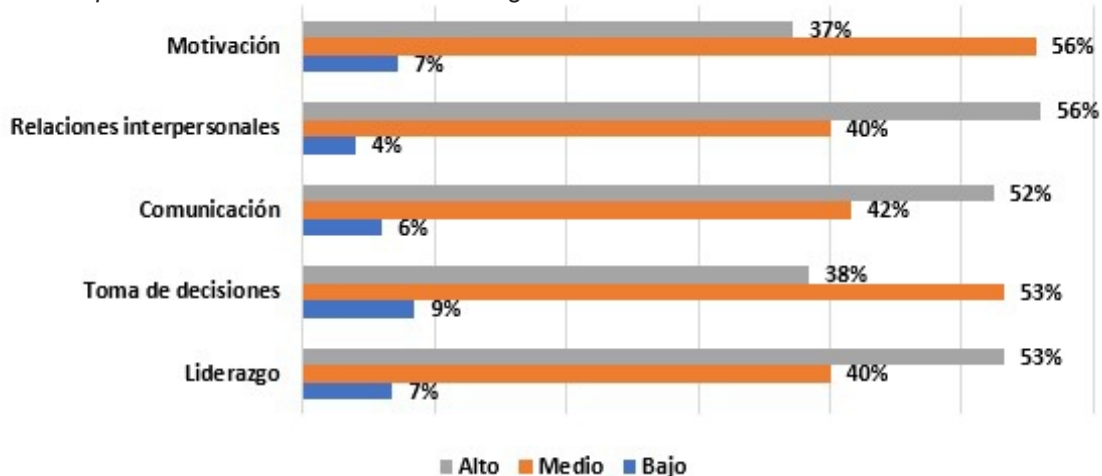
Distribución porcentual del clima organizacional



Fuente: Cuestionario a estudiantes de la Universidad Pública-Huacho.

Figura 2

Distribución descriptiva de las dimensiones de clima organizacional



Fuente: Cuestionario a estudiantes de la Universidad Pública-Huacho

Según se muestra en la Figura 3, la mayoría de los estudiantes percibe que el 62% de los docentes de la FCE presenta un desempeño laboral de nivel regular. Por otro lado, un 30% considera que dicho desempeño es bueno, mientras que solo un 8% lo califica como deficiente.

Esto implica que el desempeño docente no es alentador y

En cuanto a la dimensión de liderazgo, el 53% de los estudiantes considera que este se encuentra en un nivel alto, seguido por un 40% que lo percibe en un nivel medio, y un 7% que lo califica como bajo. Estos datos permiten inferir que los estudiantes tienen una percepción mayoritariamente positiva respecto al liderazgo ejercido por los docentes de la FCE.

En cuanto a la toma de decisiones, la mayoría de los estudiantes (53%) la ubican en un nivel medio, mientras que un 38% la considera alta y un 9% baja. Esto indica que, si bien la percepción es mayormente favorable, existe espacio para fortalecer esta dimensión y avanzar hacia un nivel más alto.

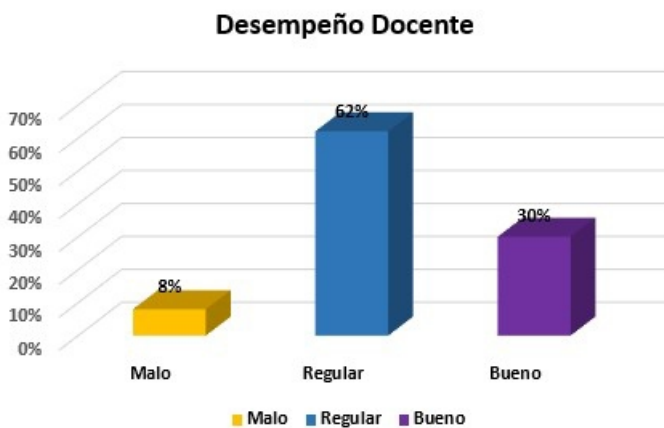
Respecto a la comunicación, el 52% de los estudiantes manifiesta que los docentes se desempeñan en un nivel alto, y solo un 6% considera que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo. Por su parte, en lo que respecta a las relaciones interpersonales, el 56% de los encuestados percibe un nivel alto, seguido de un 40% que lo sitúa en un nivel medio, lo que refleja una buena interacción entre docentes y estudiantes en este aspecto.

Finalmente, en la dimensión de motivación, la percepción predominante es de un nivel medio, con un 56%, mientras que un 37% indica un nivel alto. Estos resultados sugieren la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan tanto la motivación como la toma de decisiones, a fin de contribuir a un clima organizacional más sólido y favorable dentro de la institución.

que se debe mejorar en algunas de sus dimensiones para obtener un desempeño docente fructífero y como ende un buen aprendizaje en los estudiantes.

Figura 3

Distribución porcentual del desempeño docente.



Fuente: Cuestionario a estudiantes de la Universidad Pública-Huacho

La Tabla 1 presenta los resultados obtenidos en el análisis de correlación entre las variables principales del

Tabla 1

Correlación entre el clima organizacional y desempeño docente.

	Estrategia Metodológica	Relaciones Interpersonales	Recursos Tecnológicos	Soporte Emocional	Desempeño Docente	
VARIABLE	Rho	0,602**	0,641**	0,477**	0,531**	0,598**
	P-Valor	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

Nota: * $p < .01$; ** = coeficiente de correlación de Spearman

Discusión

Uno de los primeros hallazgos del estudio revela que el 49% de los estudiantes perciben un clima organizacional alto en la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE), mientras que el 46% lo califica como medio y solo un pequeño 5% considera que es bajo. Estos resultados sugieren que, si bien la percepción general es positiva, aún existen aspectos que deben fortalecerse para consolidar un entorno laboral más favorable, que motive al personal docente y promueva un mejor desempeño en sus funciones dentro de la institución.

Estos hallazgos coinciden con otros estudios previos. Por ejemplo, Bermúdez-Aponte et al. (2015), en una investigación realizada en Costa Rica, analizan el clima organizacional desde una perspectiva multifactorial en centros educativos públicos pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Heredia. En su estudio, los docentes manifiestan una percepción favorable del clima organizacional en sus instituciones.

De manera similar, Blanco et al. (2020), también en Costa Rica, concluyen la existencia de un adecuado ambiente en los centros educativos públicos de manera general, aunque señalan la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales, ya que esta dimensión obtuvo una valoración moderada.

Por su parte, en el contexto peruano, Canaza (2019) encuentra en su trabajo de investigación, según la percepción de los estudiantes, que el clima

estudio y sus respectivas dimensiones. A partir de estos datos, se identificó una relación directa y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,598 ($p < 0,05$). Este hallazgo sugiere que un ambiente organizacional más favorable dentro de la institución está asociado con un mejor rendimiento por parte del profesorado.

Del mismo modo, se encontró que el clima organizacional también guarda una correlación positiva y significativa con varias dimensiones específicas: estrategia metodológica (Rho = 0,602; $p < 0,05$), relaciones interpersonales (Rho = 0,641; $p < 0,05$), recursos tecnológicos (Rho = 0,477; $p < 0,05$) y soporte emocional (Rho = 0,531; $p < 0,05$). Es importante destacar que todas estas correlaciones se consideran de magnitud moderada, lo que refuerza la importancia de un entorno institucional saludable para potenciar distintos aspectos del desempeño docente.

organizacional se percibe en un nivel medio con un 66.9%, y en un nivel alto con un 29.7%. Estos datos refuerzan la idea de que, aunque existe una base sólida, aún hay espacio para mejorar diversos factores del entorno organizacional en el ámbito educativo.

Uno de los hallazgos preliminares del estudio señala que el 62% de los estudiantes considera que el desempeño de los docentes en la FCE es regular. A este grupo le sigue un 30% que lo percibe como bueno, y un 8% que lo califica como deficiente. Esta distribución sugiere que una parte considerable del profesorado mantiene un rendimiento aceptable, lo cual es alentador y refleja cierto nivel de compromiso con la institución. No obstante, el pequeño porcentaje que percibe un bajo desempeño docente pone de manifiesto la necesidad de seguir fortaleciendo ciertas áreas clave para garantizar una enseñanza de calidad.

En esa misma línea, una investigación realizada en Ecuador por Rosales et al. (2024) concluye que algunos docentes enfrentan dificultades relacionadas con el acceso a tecnologías, la motivación y el compromiso profesional, lo cual repercute negativamente en su desempeño. De forma similar, en Perú, Tovar (2023) identifica que la mitad de los estudiantes encuestados evaluaron el desempeño docente como moderado, un 30% lo valoró como alto y el 19% como bajo.

Otros hallazgos significativos del estudio evidencian una conexión clara y favorable entre el clima organizacional y el desempeño del docente, considerando aspectos clave

como el uso de estrategias metodológicas, la calidad de las relaciones interpersonales, la disponibilidad de recursos tecnológicos y el acompañamiento emocional.

Desde la perspectiva de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), esta relación sugiere que un entorno institucional positivo se traduce en que, a medida que el ambiente organizacional mejora, también lo hace el rendimiento de los docentes en sus actividades académicas y administrativas.

Sin embargo, cabe señalar que las correlaciones entre el clima organizacional y las dimensiones de recursos tecnológicos y soporte emocional resultan ser de intensidad moderada. Esto puede interpretarse como una indicación de que ciertos docentes aún enfrentan barreras en estas áreas, lo que afecta, de forma directa o indirecta, la efectividad del proceso educativo y la calidad de la formación de los estudiantes. En particular, el soporte emocional resulta ser un factor clave para mantener la calidad y pertinencia educativa, ya que influye directamente en la disposición del docente para desempeñar su labor con eficacia.

Este patrón de correlación también se evidencia en estudios previos. Por ejemplo, en Colombia, Niebles-Núñez et al. (2019) identifican una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente, destacando que un ambiente institucional saludable genera mayor motivación y confianza entre los profesores. De manera similar, en Perú, Canaza (2019) encuentra una relación positiva y significativa entre ambas variables, aunque la correlación es de nivel moderado (0,479), hallazgo que coincide con el presente estudio.

Asimismo, López et al. (2023) informan que existe una relación significativa, positiva y moderada entre el clima institucional y el desempeño docente, mientras que Escapa (2021) reporta una relación directa sólida entre ambos factores. Yllesca et al. (2024) también aportan evidencia de una relación altamente significativa, aunque de correlación moderada. En la misma línea, Laredo (2021) indica una correlación moderada (0,432), y resalta la importancia del clima organizacional en la planificación pedagógica y en la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, Velarde (2022) también coincide en la existencia de una relación relevante entre el clima organizacional y el desempeño docente, incluyendo todas sus dimensiones.

A partir de estos hallazgos, se recomienda fomentar un entorno organizacional positivo, caracterizado por la armonía y el respeto mutuo entre docentes, autoridades académicas y administrativas, como los jefes de escuela, directores de departamento y decanos. Para ello, sería pertinente implementar programas que refuercen aspectos clave del clima institucional, tales como la motivación, la comunicación y la participación en la toma de decisiones.

También se sugiere ofrecer capacitaciones enfocadas en metodologías de enseñanza, uso de tecnologías

educativas y desarrollo del soporte emocional docente.

En este sentido, un entorno organizacional saludable no solo fortalece el compromiso del docente, sino que también favorece su rendimiento tanto en tareas académicas como administrativas, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conclusiones

Este estudio reveló que la mayoría de los estudiantes perciben un clima organizacional positivo en la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE), aunque también se identificaron áreas que requieren mejoras, como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el apoyo emocional. Estos resultados coinciden con investigaciones previas que subrayan la importancia de un entorno laboral favorable para impulsar el rendimiento académico.

En cuanto al desempeño docente, se observó que la mayoría de los estudiantes lo calificaron como regular.

Este hallazgo sugiere que, si bien los docentes demuestran un nivel aceptable de desempeño, aún es necesario mejorar ciertos aspectos relacionados con la motivación y la capacitación.

Se encontró una relación moderada entre el clima organizacional y el desempeño docente, lo que indica que un entorno institucional positivo puede tener un impacto significativo en el rendimiento de los docentes.

Sin embargo, aún persisten desafíos, como el acceso limitado a recursos tecnológicos y la falta de soporte emocional adecuado para los docentes, lo que afecta su efectividad.

En resumen, el estudio aporta valiosos conocimientos sobre la interacción entre el clima organizacional y el desempeño docente en el contexto universitario. Se recomienda implementar medidas para mejorar estos aspectos, como programas de formación en tecnologías y apoyo emocional para los docentes. Para investigaciones futuras, sería útil ampliar la muestra a otras facultades y universidades, para obtener una visión más amplia de estos factores en distintos contextos educativos.

Referencias

- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., & García Martínez, J. A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-8-3-1-9-9. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>.
- Bermúdez-Aponte, José Javier, Pedraza Ortiz, Alexandra, & Rincón Rivera, Clara Inés. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 01-12. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412015000300001&lng=es&tlng=es.

- Canaza Castillo, H. J. (2019). Clima organizacional y desempeño docente según la percepción del estudiante en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Clorinda Matto de Turner de Calca, C u s c o . https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_bc78842e9e5a8bd348355facd0c3db67.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz Tello, E. (2018). El clima organizacional y su relación con el desempeño docente. *Educación*, 24(2), 123–130. <https://doi.org/10.33539/educacion.2018.v24n2.1325>.
- Escapa, J. D. (2021). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Estatal del Distrito de Mariano Melgar. Tesis de Posgrado, Universidad Nacional De San Agustín de Arequipa, Arequipa. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12709>.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración* (25(42)), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). Estadísticas de la educación en el contexto de la COVID-19 en el Perú. <https://www.inei.gov.pe>
- Laredo, G. (2021). Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa privada Technology Schools del Retablo I del distrito de Comas, 2021. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81430>.
- López Girón, R. G. . . , & Escalante López , M. . (2023). Gestión del clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa n° 3071 “Manuel Tobías García Cerrón”. *Puente Piedra - Lima 2022. IGOBERNANZA*, 6(22), 455–475. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.261>
- Niebles-Nuñez, W. A., Hoyos-Babilonia, L. D. C., & De-La-Ossa-Guerra, S. J. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 283–294. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020, 11 de marzo). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/>
- Orozco, G., Bravo, H., Ruvalcaba, N., González, M., Vázquez, C., & Vázquez, J. (2022). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42–55. <https://www.doi.org/10.14718/ACP.2022.25.1.4> [Links]
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Toran S.A.
- Pérez-Escoda, A., Lena-Acebo, F. J., & García-Ruiz, R. (2021). Brecha digital de género y competencia digital entre estudiantes universitarios. *Aula Abierta*, 50(1), 505–5014. <https://doi.org/10.17811/rife.50.1.2021.505-5014>.
- Rosales Cevallos, M. M., Acuña Bustamante, C. O., & Terán Herrera, M. B. (2024). Uso de tecnologías de información y comunicación: en el desempeño docente universitario, post pandemia: Use of Information and communication technologies: in university teaching performance, post-pandemic. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(3), 960 – 969. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2089>.
- Reinoso, H. y Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39–54. <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/118>
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., & Solís, R. (2012). Clima organizacional en universidades Públicas. *Dialnet*, 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>.
- Tovar Huaynate, G. A. (2023). Desempeño docente y satisfacción académica de clases virtuales en pospandemia en estudiantes de Odontología de una Universidad Nacional de Lima, 2022. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_7fef6e898f5e62997c7b9fd6ac2d937c
- Vega , M (2021). Clima organizacional y desempeño docente en tiempo de pandemia de una institución educativa de la ciudad de Iquitos, 2021. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/115086>.
- Velarde, N. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral en docentes del nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa Pública 1207 “Sagrado Corazón de Jesús” del distrito de La Molina, 2019. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.14039/6321>.

Wright, P.M., Snell, S.A., 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 23 (4), 756–772. <https://doi.org/10.2307/259061>

Yllesca Ramos, A. G., Córdova García, U., Espíritu Patrocinio, E. M., Buleje Velasquez, N. P., & Gomez Rutti, Y. Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(33), 7 6 6 – 7 7 5 . <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.76>

0.

Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. Á., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.

