Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Sistema Institucional de Evaluación

Informe del Clima Institucional 2021-2022

Pachuca de Soto, Hgo., octubre del 2022

Dirección General de Medios Autónomos

Dirección General de Evaluación

AUTOR:

Dr. José Antonio Pérez Enzastiga

APOYO TÉCNICO

L.S.C. Aidé Ángeles Guerrero

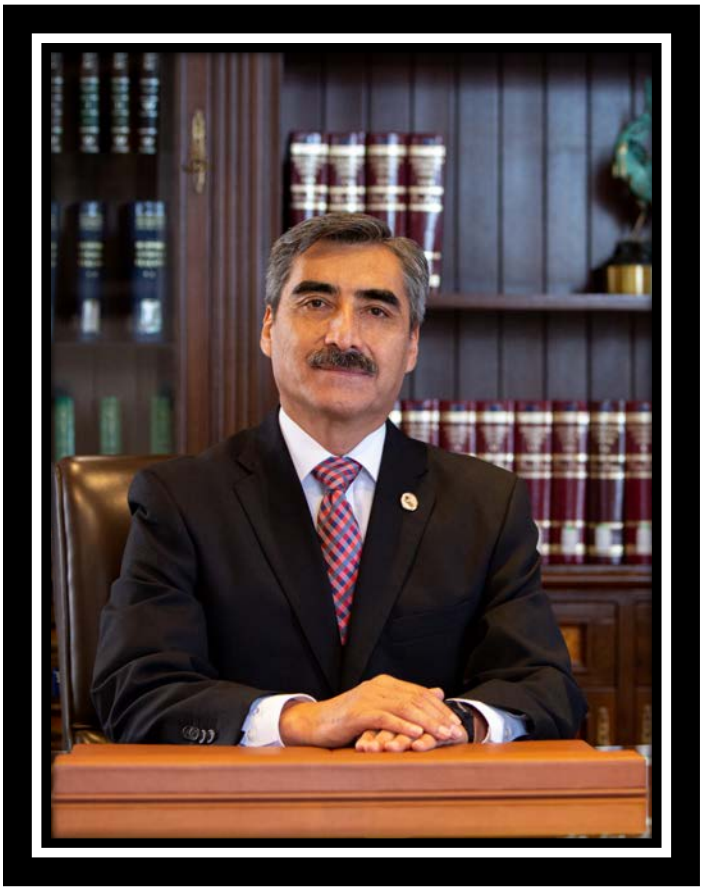
C. Ma. de la Luz Aguilera Coiffier

C. María Guadalupe Cruz Cruz

Primera edición 2021-2022

©Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Abasolo 600, Col. Centro, Pachuca, Hgo. México. CP 42000
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin el consentimiento escrito de la UAEH.
Registro Público del Derecho de Autor 03-2014-062511300000-01
Título de registro de marca 1556919 “Sistema Institucional de evaluación UAEH”

DIRECTORIO



Dr. Octavio Castillo Acosta
Rector

Dr. Saúl Agustín Sosa Castelán
Secretario General

Dr. Jesús Israel Monroy Muñoz
Director General de Evaluación

Mtra. Brenda Ivonne Olvera Larios
Subdirectora General de Evaluación

Contenido

1. Introducción 6
2. Metodología 8
3. Sujetos 9
4. Procedimiento de la aplicación 9
5. Instrumento 10
6. Resultados 11
   6.1 Variables contextuales 12
   6.2 Variables del clima institucional 15
7. Conclusiones 24

1. Introducción

En toda actividad educativa se encuentra presente la interacción de personas, cada una con características comunes y no comunes como los valores, las emociones, las necesidades, los conocimientos y las experiencias previas. En situaciones escolares se genera explícita e implícitamente una atmósfera de trabajo diverso, demandando un trato distinto respecto a otras actividades, a esta interacción se le denomina clima organizacional, definido como el ambiente interno entre los miembros de la organización el cual se encuentra ligado al grado de motivación de los empleados, indicando de forma específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipo de motivación entre los miembros de la organización (Chiavenato, 2007).

El clima puede ser favorable cuando propicia la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer dichas necesidades. Por esta razón, la forma de comportarse de los individuos en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

A partir de la década de los noventa las instituciones de educación superior en México promueven el desarrollo de ejercicios de evaluación interna, lo que inicialmente se consideró como medio de control, en la actualidad es considerado como una cultura que permite sustentar el desempeño institucional en la detección de fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora continua. En los perfiles de las escuelas eficaces, el estudio del clima ha sido un componente muy común (Anderson, 1985).

Es innegable que, el estudio del clima en las instituciones se justifica por su posible relación con el rendimiento académico, las actitudes, la satisfacción y participación de los trabajadores, partiendo de un diagnóstico previo que permita identificar las razones

por las cuales suceden algunos conflictos o contratiempos y anticiparse a posibles actitudes o comportamientos en un proceso de cambio.

Diagnosticar la cultura organizacional no es una tarea sencilla, pero es innegable que resulta imprescindible para la subsistencia y el éxito de las organizaciones, debido a que en un mundo globalizado, competitivo y dinámico un buen clima laboral induce a una convivencia más fácil permitiendo abordar los conflictos en mejores condiciones. Es también un factor que incide en la calidad y desempeño de sus integrantes, convirtiéndose en una variable muy importante para el logro de las metas organizacionales, para ello es necesario contar con instalaciones, equipamiento, mobiliario y demás insumos acordes a la calidad que se pretende, especialmente un ambiente colaborativo entre los sujetos que forman parte de la organización: administrativos, académicos de tiempo completo, funcionarios, empleadores, padres de familia y sociedad en general, para lograr acciones de integración y convivencia que reconozcan la diversidad y tengan en común la mejora en aras del logro de indicadores de efectividad en todos los niveles.

A este respecto, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo es una institución educativa con un alto compromiso en brindar educación integral y de calidad a sus estudiantes, es consciente de que esto no sería posible sin el personal que en ella labora. Por ello, no sólo se rige a través de una legislación clara y congruente para regular sus acciones sino que va más allá a través de procesos evaluativos plasmados en el PDI 2018-2023, como parte de los compromisos establecidos en el Programa Institucional de Evaluación para la Mejora Organizacional y de las Personas siendo una estrategia para la consecución de los objetivos institucionales inscritos en el Subprograma Institucional de Estudios Académicos para la Excelencia Educativa, lo cual permitirá profundizar en aspectos relevantes para su quehacer, procurando siempre la participación de su comunidad y para que los resultados sean un sustento sólido para la toma de decisiones.

2. Metodología

La evaluación del clima institucional se realiza de forma bianual y para ello participa la audiencia de trabajadores (directivos, académicos, administrativos). Para la aplicación se solicita a la Dirección de Información y Sistemas la apertura de la evaluación, estableciendo el periodo y cierre de la misma.

De igual forma, se solicita a la Dirección de Comunicación Social el envío de correos masivos semanales a todos los trabajadores que cuentan con un correo institucional y a los directores de los institutos, escuelas superiores, escuelas preparatorias y dependencias universitarias con el propósito de socializar la información de la evaluación.

Mientras que la Dirección General de Evaluación envía correos informativos a los directores de los institutos, escuelas superiores, escuelas preparatorias y dependencias universitarias invitando la participación de los trabajadores adscritos a sus centros de costos.

Durante la aplicación, se realizan extracciones para identificar el personal que realizó la evaluación e informar a los directores y/o responsables de las dependencias universitarias los avances de la aplicación. Al término del periodo se solicita a la Dirección de Información y Sistemas el cierre de la aplicación. Finalmente se realiza la extracción y conformación de la base de datos para iniciar el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados. El informe de resultados se envía y publica en el Micrositio de la Dirección General de Evaluación[1].

[1] https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/evaluacion/reseval.html

Fases de la evaluación:

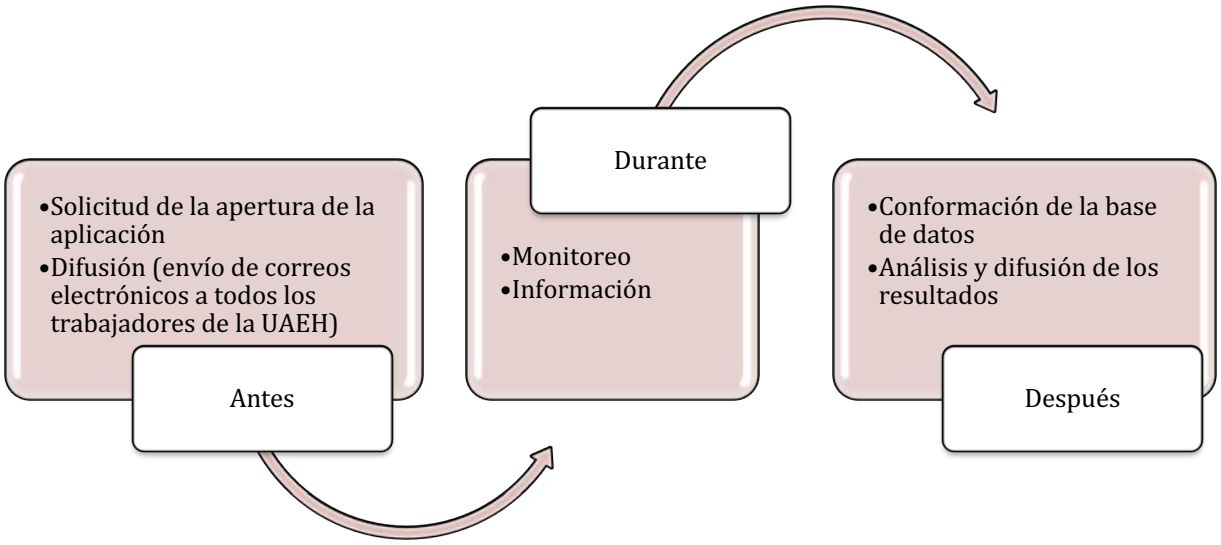


Figura 1. Fases de la evaluación

3. Sujetos

Se decidió que los sujetos intervinientes son los empleados: administrativos, académicos y directivos de tiempo completo, medio tiempo y por horas.

4. Procedimiento de la aplicación

Para la aplicación del cuestionario se determinó que debería ser en línea, así los trabajadores (directivos, académicos, administrativos) ingresaron haciendo uso de su número de empleado, NIP o fecha de nacimiento.

Una vez seleccionada la adscripción, la aplicación despliega el instrumento con los datos generales y reactivos que deberían ser contestados. La evaluación se realizó del 1° de septiembre al 31 de octubre del 2021 respondiendo un total de 5,047 trabajadores.

5. Instrumento

El instrumento fue construido con un total de 33 ítems comprendidos en 9 dimensiones que fueron definidas a partir de la revisión y análisis de los elementos que orientan la evaluación del clima institucional; siendo las siguientes:

Institución: Incluye la opinión del trabajador en relación con la institución para la cual presta sus servicios.

Ergonomía y condiciones ambientales: Referida al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.

Posibilidades de creatividad e iniciativa: Comprende el potencial o aptitud a la que el empleado tiene acceso para hacer uso de su capacidad de creación y decisión en el desempeño de su trabajo.

Liderazgo: Valora la capacidad de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objeto común.

Compañeros de trabajo: Responde a la relación que el trabajador mantiene con los demás miembros que integran el área en la cual se desempeña.

Sobre su jefe y superiores: Como su nombre lo indica, dicha dimensión hace referencia a la relación establecida con el jefe y superiores con quienes se desempeña el trabajador.

Sobre sus funciones: Dimensión correspondiente a la valoración del puesto en el que se desempeña.

Remuneración (sobre su sueldo): Se refiere a la percepción económica que el trabajador recibe por su desempeño.

Reconocimiento: Implica la distinción brindada al trabajo que desempeña el empleado.

Al final del instrumento se agregaron tres preguntas abiertas que permitieran conocer la percepción de los trabajadores respecto a:

¿Qué factor perjudica el clima en al UAEH?

¿Qué le falta a la UAEH para mejorar su clima institucional?

¿Qué es lo mejor de la UAEH con respecto a su clima institucional?

6. Resultados

Los resultados que se expresan corresponden a la valoración realizada por los trabajadores de las dependencias que conforman la Dirección General de Medios Autónomos (Dirección de Televisión, Dirección General de MEDIOS Autónomos, Radio Universidad Actopan, Radio Universidad Huejutla, Radio Universidad Pachuca, Radio Universidad San Bartolo Tutotepec, Radio Universidad Tulancingo, Radio Universidad Zimapán) a las dimensiones que integran la evaluación. Es importante mencionar que la escala utilizada fue de tipo Likert de 4 a 1 donde 4 es la calificación máxima y 1 es la mínima. Para la elaboración del informe, los resultados se expresan en base 10.

En este apartado se presenta la media por pregunta de los 62 trabajadores que respondieron la evaluación del clima institucional y su desviación estándar que nos permite conocer la medida de dispersión, es decir en qué grado difieren las respuestas recibidas (ver Tabla 1).

Media por pregunta	N	Media	Desv. típ.
Qué tan satisfecho se encuentra actualmente de su trabajo en la universidad	62	8.31	1.852
Se siente orgulloso de pertenecer a la universidad	62	9.42	1.195
Se siente totalmente identificado con los fines de la universidad	62	9.23	1.323
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	62	8.02	1.713
¿El área de trabajo se encuentra limpia?	62	9.52	1.238
¿Con qué frecuencia considera usted que es creativo en su trabajo?	62	9.37	1.231
¿Con qué frecuencia se considera innovador en cuestiones laborales?	62	8.74	1.679
¿Con qué frecuencia considera que tiene iniciativa en su trabajo?	62	9.08	1.394
¿Se considera usted líder en su trabajo?	62	8.02	2.236
Considera que ser líder es parte fundamental para cumplir con sus funciones	62	8.11	2.189
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	62	9.23	1.530

Media por pregunta	N	Media	Desv. típ.
¿Considera que existe buen ambiente en su área de trabajo?	62	8.35	2.081
¿Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros?	62	8.98	1.797
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	62	9.08	1.849
¿Considera que su jefe es participativo?	62	8.79	2.066
¿Considera que su jefe es un buen líder?	62	8.26	2.210
Considera usted que su jefe le escucha cuando hace propuestas de mejora o innovación	62	8.16	2.058
Considera usted que la formación de su jefe es adecuada para desempeñar el puesto que tiene	62	8.79	1.993
Las funciones que realiza en la universidad están en total relación con la experiencia que usted posee	62	8.79	1.917
Las funciones que realiza en la universidad están en total relación con sus estudios y/o capacitación	62	8.79	1.671
¿El área donde desempeña su trabajo es totalmente acorde a su experiencia y formación?	62	8.65	1.934
¿Qué tan seguro se siente al interior de las instalaciones universitarias?	62	9.27	1.506
Su sueldo está en proporción a las responsabilidades de sus funciones	62	6.32	2.572
Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la universidad	62	8.21	2.136
Se considera usted valorado por su desempeño en el puesto de trabajo que ocupa	62	7.53	2.338
Considera usted que en la universidad, existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo de alto rango	62	8.31	2.077
Considera usted que en la universidad, es posible la promoción por un buen rendimiento laboral	62	7.82	2.116
Considera usted que en la universidad, existe buena comunicación entre jefes y trabajadores	62	7.48	2.252
Considera usted que en la universidad, existe buena comunicación entre trabajadores	62	7.63	2.113
Considera usted que en la universidad, existe buena comunicación entre mandos superiores	62	7.39	2.205

Tabla 1. Media y desviación estándar por pregunta

A continuación, se muestra la frecuencia y porcentaje de participación de las 8 dependencias que conforman la Dirección General de Medios Autónomos de acuerdo al catálogo de la DAF[2] (ver Tabla 2).

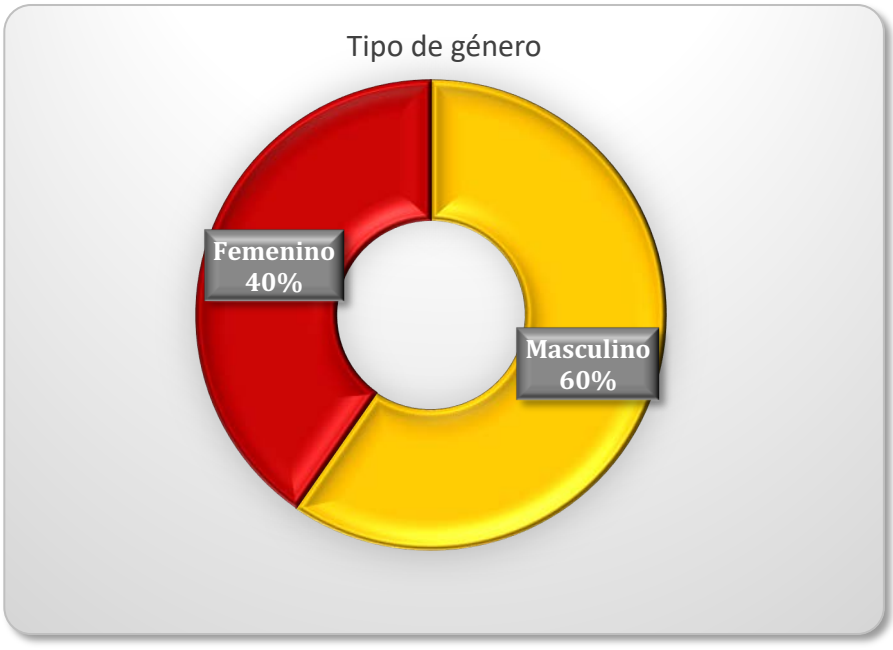
[2] Catálogo por centro de costos de la División de Administración y Finanzas (DAF), proporcionado por la Dirección General de Planeación: "Centros de Costos que presupuestaron en el año 2021".

Centro de costos	Frecuencia	Porcentaje
Radio Universidad Actopan	10	16.1
Radio Universidad San Bartolo Tutotepec	10	16.1
Radio Universidad Zimapán	10	16.1
Radio Universidad Pachuca	9	14.5
Radio Universidad Tulancingo	9	14.5
Radio Universidad Huejutla	8	12.9
Sistema Universitario de Radio y Televisión	6	9.7
Total	62	100.0

Tabla 2. Centro de costos

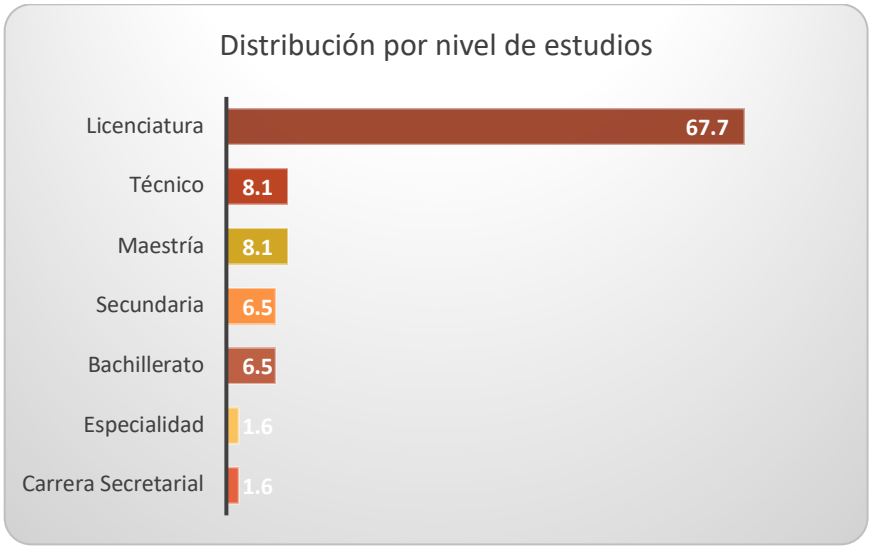
6.1 Variables contextuales

La equidad de género es la capacidad de ser equitativo, justo y correcto en el trato de mujeres y hombres, en este aspecto la universidad se ha preocupado por no hacer distinción entre sus trabajadores lo anterior se muestra en la gráfica donde las mujeres tuvieron una participación de 40%, mientras que el género masculino fue de 60% (ver Gráfica 1).



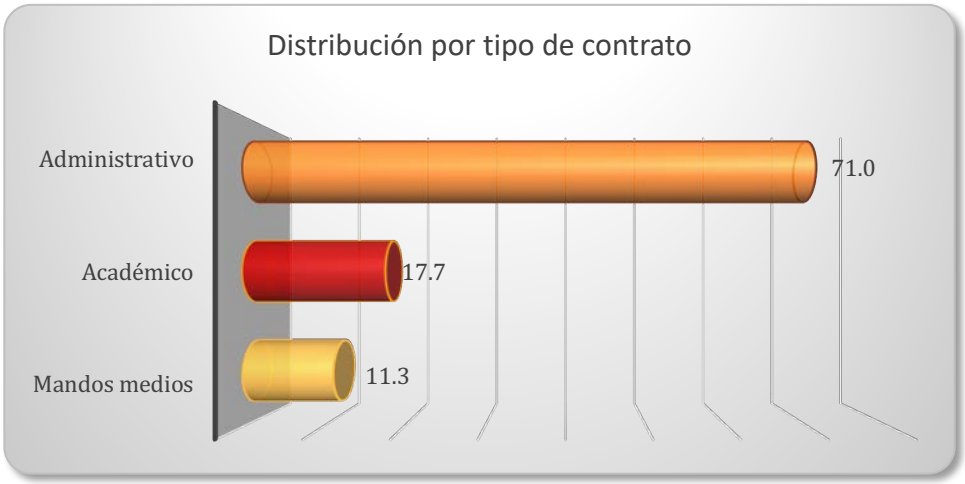
Gráfica 1. Distribución por género

En lo referente al nivel de estudios, 67.7% del personal que respondió la evaluación y que se encuentra adscrito a la Dirección General de Medios Autónomos tienen licenciatura, 8.1% cuentan con grado de maestría y nivel técnico, 6.5% tienen bachillerato al igual que secundaria, 1.6% especialidad y carrera secreta respectivamente (ver Gráfica 2).



Gráfica 2. Distribución por nivel de estudios

En relación con el tipo de contrato, 71.0% son administrativos, 17.7% son académicos mientras que 11.3% son mandos medios (ver Gráfica 3).



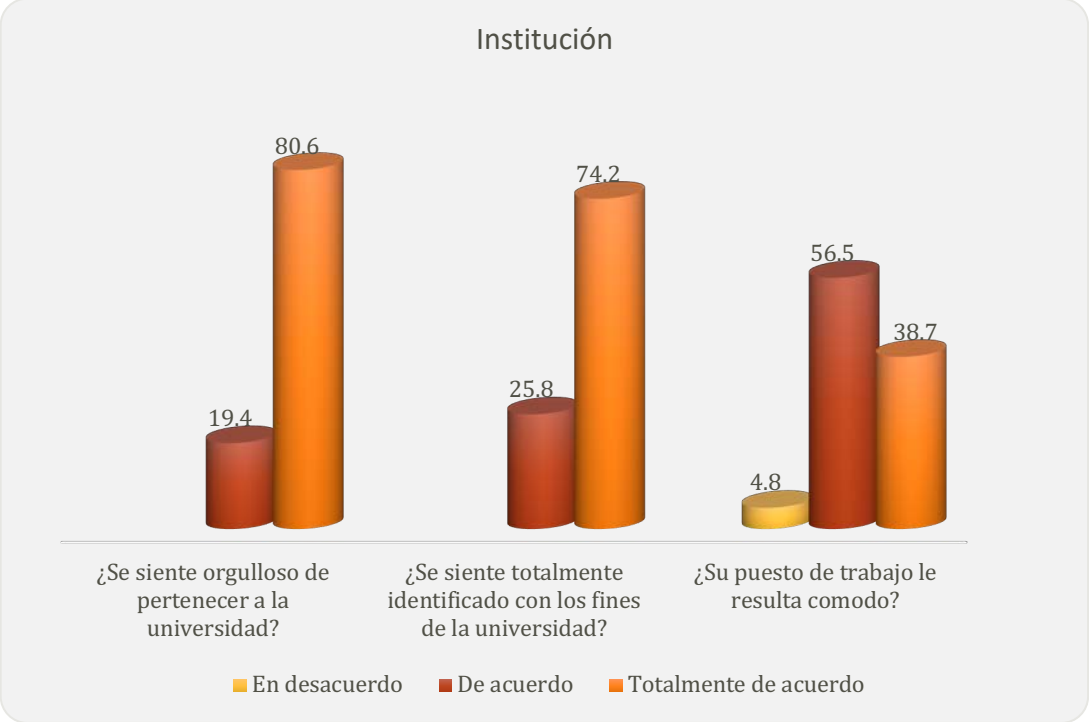
Gráfica 3. Distribución por tipo de contrato

6.2 Variables del clima institucional

La satisfacción por pertenecer a la Universidad es elevada observándose que el 94% de los trabajadores adscritos a la Dirección General de Medios Autónomos indican encontrarse satisfechos y totalmente satisfechos de laborar en la institución (ver Gráfica 4).

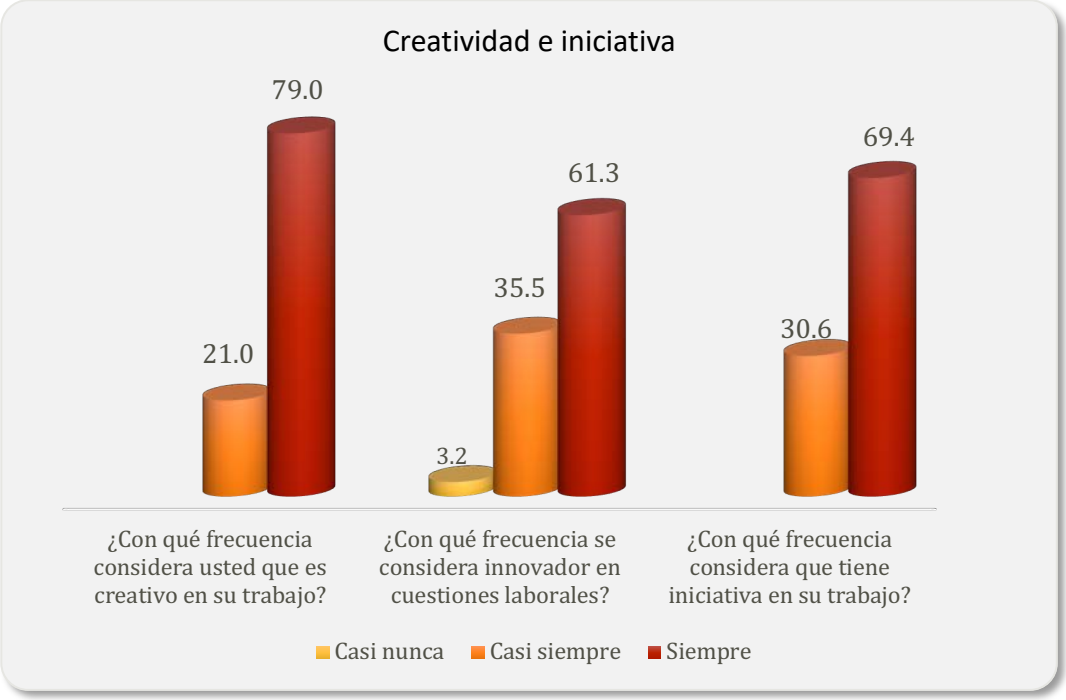
Gráfica 4. Satisfacción con la universidad

El sentido de pertenencia tiene que ver con la motivación que los trabajadores sienten al ser parte de la universidad, haciendo que estos factores se fortalezcan con el trabajo que desarrolla individual y colectivamente. De igual forma la importancia de procurar espacios ergonómicos para mejorar la productividad y el bienestar de los mismos. Los resultados indican que el 100% de los trabajadores manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con sentirse orgullosos de pertenecer a la universidad, 100% están totalmente de acuerdo y de acuerdo con los fines de la institución. Respecto a si su puesto de trabajo le resulta cómodo, el 95.2% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el espacio físico para el desarrollo de sus actividades (ver Gráfica 5).



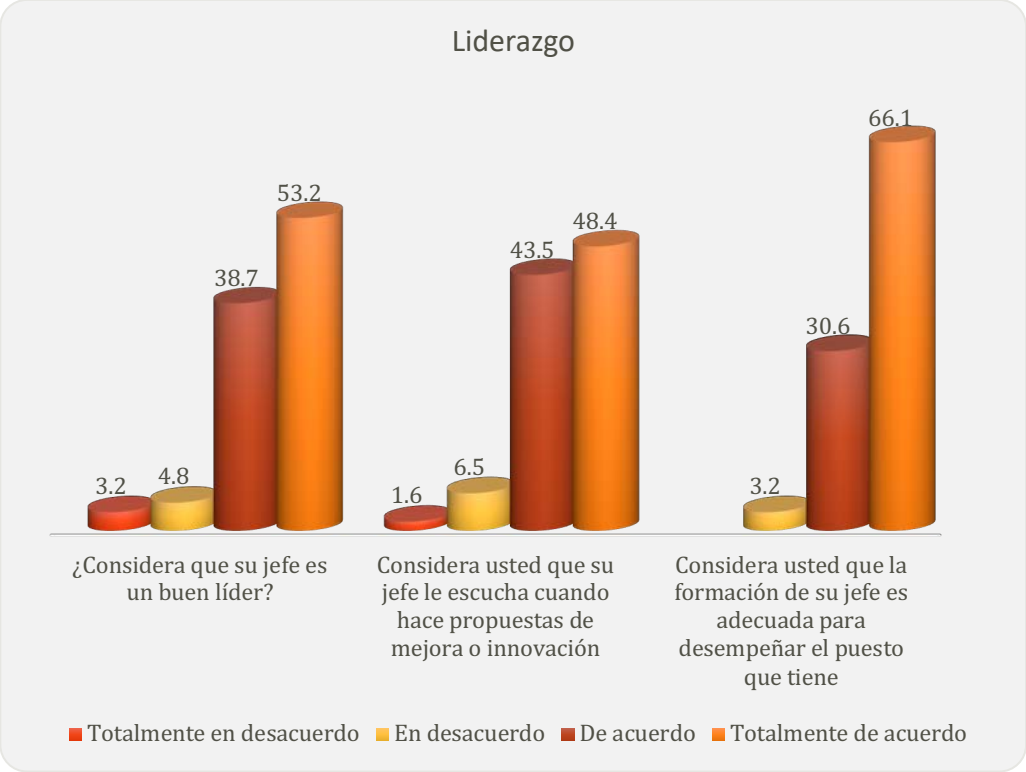
Gráfica 5. Sentido de pertenecía con la universidad

Fomentar la creatividad, la innovación y la iniciativa en los trabajadores es una habilidad que los jefes y superiores deben promover. En la medida en que se conceda mayor iniciativa y autonomía y se otorgue mayor control en su desempeño laboral, incrementará la confianza, responsabilidad y compromiso de los trabajadores en beneficio de la institución. Por ello, al preguntar respecto a que tan frecuentemente son creativos, innovadores y tienen iniciativa en el desempeño de sus actividades los resultados fueron los siguientes: 100% respondió que casi siempre y siempre son creativos en las labores encomendadas. 96.8% indicó que siempre y casi siempre son innovadores en su trabajo, el 100% consideró que tienen iniciativa para las labores que la institución encomienda (ver Gráfica 6).



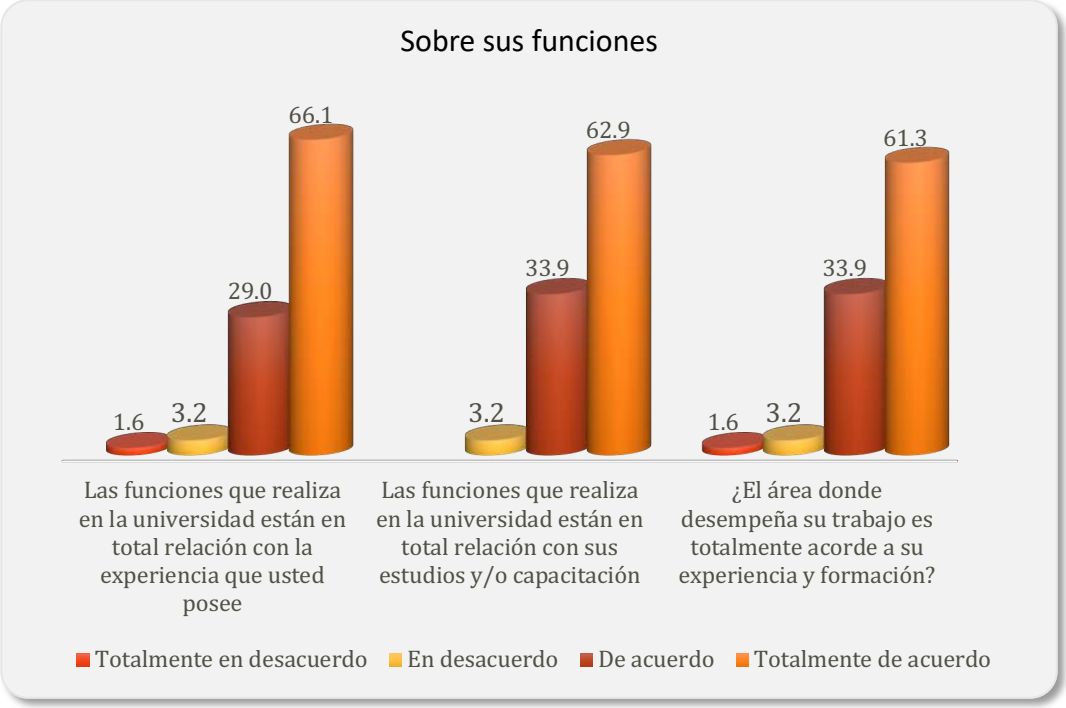
Gráfica 6. Posibilidades de creatividad, innovación e iniciativa

El liderazgo es un factor clave para el éxito o el fracaso de los objetivos institucionales, cuando los directivos han llegado a entender la importancia de ejercer un liderazgo basado en los valores, la justicia y el respeto, se contará con un clima propicio para el desarrollo de actitudes y capacidades para el desarrollo integral de las personas tanto profesional como personalmente, aumentando, la percepción de sentirse motivados con la institución. Los resultados respecto a las preguntas de esta dimensión son los siguientes: 91.9% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que su jefe es un buen líder; de igual forma 91.9% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su jefe lo escucha cuando hace propuestas de mejora o de innovación, el 96.7% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la formación de su jefe es la adecuada para desempeñar el puesto que tiene (ver Gráfica 7).



Gráfica 7. Percepción del liderazgo

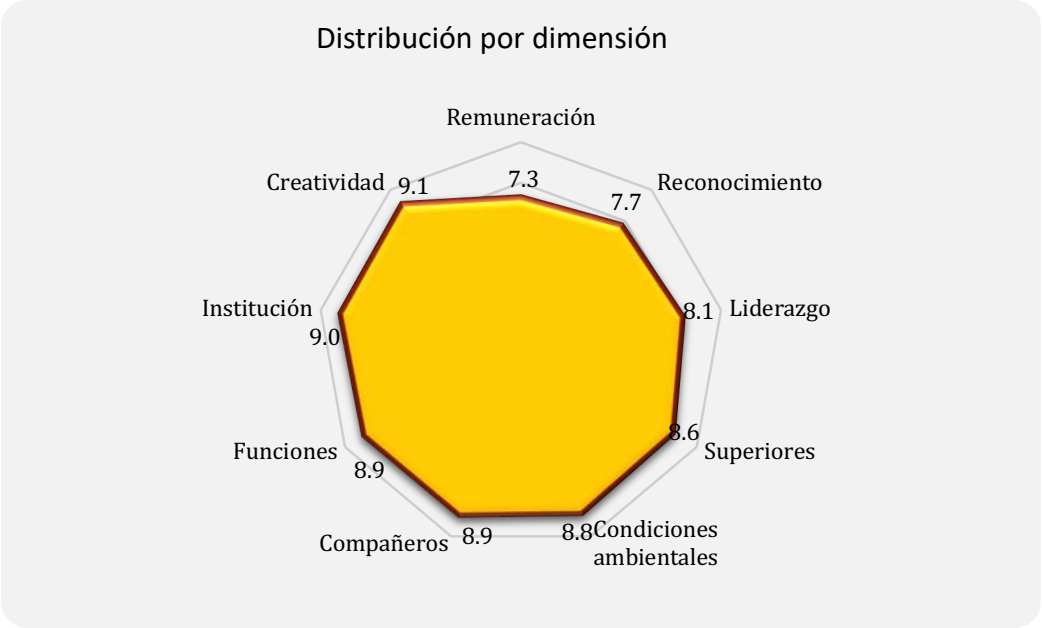
Otro aspecto que se evalúa en el clima institucional es la percepción de los trabajadores respecto al área donde se encuentran adscritos, así como la relación existente de acuerdo a la experiencia y los estudios que poseen. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: 95.1% consideró que las funciones que realiza están en total relación con la experiencia que posee, 96.8% mencionó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las funciones asignadas son acordes con sus estudios y/o capacitación, igualmente el 95.2% señaló estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el área donde se encuentra es acorde a su experiencia y formación (ver Gráfica 8).



Gráfica 8. Precepción sobre sus funciones

Respecto a la valoración por dimensión los resultados muestran que la dimensión sobre la **"creatividad",** fue la mejor valorada indicando que los trabajadores tienen accesos a aptitudes y potencial para hacer usos de su capacidad de creación y decisión mejorando el desempeño de su trabajo.

La dimensión **"remuneración"** fue la menos valorada significando que los trabajadores no se encuentran totalmente de acuerdo con la percepción económica que reciben por su desempeño, lo anterior puede generar un clima inadecuado, propiciando estados de desinterés, apatía e insatisfacción. Sin embargo, todas las dimensiones fueron calificadas con puntajes que van de 7.3 a 9.1 indicando una inclinación hacia el aspecto positivo, significando que los trabajadores de la universidad perciben un buen ambiente laboral (ver Gráfica 9).



Gráfica 9. Promedio por dimensión

En relación con los factores que afectan el clima organizacional, la productividad y el manejo del capital humano, estos factores se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, debido a que la percepción positiva o negativa que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Por ello, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores (Caligiore y Díaz 2003, citado en Quintero, 2008).

Bajo este esquema, se preguntó a los trabajadores sobre los siguientes aspectos:

¿Qué factor perjudica el clima de la UAEH?
¿Qué le falta a la UAEH para mejorar su clima institucional?
¿Qué es lo mejor de la UAEH con respecto a su clima institucional?

Las respuestas a estas preguntas fueron categorizadas obteniéndose los resultados siguientes:

De acuerdo con el factor que consideran perjudica el clima de la UAEH, el mayormente citado fue: Ninguno con 22.6%, la comunicación y falta de apoyo con 16.1% respectivamente, la remuneración salarial con 11.3%, aspectos externos y diferencias entre trabajadores con 6.5% cada uno, la contingencia sanitaria y mecanismos de control con 4.8% respectivamente, mala actitud 3.2%. Otros aspectos seleccionados fueron: burocracia, desigualdad entre trabajadores, falta de identidad, favoritismo y los rumores con 1.6% respectivamente (ver Tabla 3).

¿Qué factor perjudica el clima en la universidad?	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	14	22.6
Comunicación	10	16.1
Falta de apoyo	10	16.1
Remuneración salarial	7	11.3
Aspectos externos	4	6.5
Diferencias entre trabajadores	4	6.5
La contingencia sanitaria	3	4.8
Mecanismos de control	3	4.8
Mala actitud	2	3.2
Burocracia	1	1.6
Desigualdad entre trabajadores	1	1.6
Falta de identidad	1	1.6
Favoritismo	1	1.6
Los rumores	1	1.6
Total	62	100.0

Tabla 3. Factores que perjudican el clima de la universidad de acuerdo a la percepción de los trabajadores de la UAEH

En lo referente a qué le falta a la UAEH para mejorar su clima institucional, los resultados obtenidos para esta pregunta fueron los siguientes: nada con el 24.2%, reconocimiento para trabajadores 16.1%, mejorar la integración con 14.5%, actualización del personal con 9.7%, incentivos con 8.1%. Los participantes también seleccionaron: consenso en la toma de decisiones y planeación en las actividades con 6.5% cada una, comunicación y trato justo con 3.2% respectivamente. Otros aspectos seleccionados fueron: cumplir con los valores institucionales, equidad de género,

considerar a la base para la designación de puestos, mayor compromiso y mejorar la infraestructura con 1.6% respectivamente (ver Tabla 4).

¿Qué le falta a la universidad para mejorar su clima institucional?	Frecuencia	Porcentaje
Nada	15	24.2
Reconocimiento para trabajadores	10	16.1
Integración	9	14.5
Actualización del personal	6	9.7
Incentivos	5	8.1
Consenso en la toma de decisiones	4	6.5
Planeación en las actividades	4	6.5
Comunicación	2	3.2
Trato justo	2	3.2
Cumplir con los valores institucionales	1	1.6
Equidad de género	1	1.6
Considerar a la base para la designación de puestos	1	1.6
Mayor compromiso	1	1.6
Mejorar la infraestructura	1	1.6
Total	62	100.0

Tabla 4. Factores que le hacen falta para mejorar el clima institucional de acuerdo con la percepción de los trabajadores de la UAEH

Finalmente, al cuestionar qué es lo mejor de la UAEH con respecto a su clima institucional, los resultados obtenidos fueron los siguientes: sus trabajadores con 14.5%, la estabilidad laboral con 9.7%, el orgullo universitario, sus instalaciones y el compañerismo con 8.1% respectivamente. En valores porcentuales inferiores fueron seleccionados otros aspectos como lo muestra la Tabla 5.

¿Qué es lo mejor de la universidad con respecto a su clima institucional?	Frecuencia	Porcentaje
Sus trabajadores	9	14.5
La estabilidad laboral	6	9.7
El orgullo universitario	5	8.1
Instalaciones	5	8.1
Compañerismo	5	8.1
Sus valores	4	6.5
El rumbo que está tomando	3	4.8
Sus líderes	3	4.8
Su filosofía	3	4.8
Sentido de pertenencia	2	3.2

¿Qué es lo mejor de la universidad con respecto a su clima institucional?	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	2	3.2
Equidad de género	2	3.2
La estructura organizacional	2	3.2
Libertad para enseñar	2	3.2
El prestigio	2	3.2
Todo	2	3.2
Buen ambiente laboral	2	3.2
Trabajo en equipo	1	1.6
Educación de calidad	1	1.6
Formación continua	1	1.6
Total	62	100.0

Tabla 5. Mejores aspectos que existen en la universidad de acuerdo con la percepción de los trabajadores

7. Conclusiones

El clima o ambiente laboral es una variable muy importante en la consecución de los objetivos institucionales y aun cuando no se puede ver, se percibe y afecta su entorno general. Por tal motivo, un buen clima no solo facilita los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio, por lo que, si se pretende mejorar, es necesario tener en cuenta la percepción de los actores involucrados.

Por lo anteriormente descrito, el clima laboral percibido por los trabajadores adscritos a las diferentes dependencias que conforman a la Dirección General de Medios Autónomos de la UAEH fue evaluado en términos generales con promedios excelentes, indicando la existencia de diversos aspectos como el compromiso institucional, el orgullo de pertenecer a una institución con rumbo definido, con planes y programas educativos de excelencia. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores sugieren la presencia de bases adecuadas para reafirmar el trabajo con la institución.

En relación a los aspectos que requieren ser mejorados al interior de la institución, un factor recurrentemente citado corresponde a la necesidad de mejorar la comunicación; es razonable concluir que una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización.

Referencias:

Anderson, C. (1985): «The investigation of School Climate», en O. R. AUSTIN y H. GARBER (Eds.): Research on Exemplar>' Schools. Academic Press, Orlando, Cap. 6, Pp. 97-126.

Pérez, M y Morales, M. E (2015). Los ambientes de aula que promueven el aprendizaje, desde la perspectiva de los niños escolares. Revista Electrónica Educare, 19 (3), 1-32. [Fecha de Consulta 18 de febrero de 2021]. ISSN: Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941/194140994008

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (Octava edición). Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.