



Clima organizacional en las instituciones gubernamentales

Organizational climate in government institutions

Clima organizacional em instituições governamentais

Renso Janpier Ramírez Cueva

rramirezcu@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-1139-1441>

Universidad César Vallejo, Chiclayo-Perú

Claudia Mirella Cobeñas Fernández

claudiacobenasfernandez@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5495-3382>

Universidad César Vallejo, Chiclayo-Perú

Recibido: 29 de diciembre 2021 / Arbitrado y aprobado: 18 de enero 2022 / Publicado: 14 de marzo 2022

RESUMEN

El clima organizacional es el conjunto de propiedades que son medibles acerca del espacio de trabajo que se percibido, en forma directa o indirectamente, de aquellas personas que trabajan en un ambiente y éstos influyen en la motivación y el comportamiento en ese espacio laboral. Aspectos significativos para el propósito de este estudio que fue diagnosticar el clima organizacional en las instituciones gubernamentales, la metodología de naturaleza cuantitativa abordó el tipo de investigación diagnóstica y el diseño de campo; las unidades muestrales estuvieron representadas por 84 trabajadores municipales. Se utilizó la técnica de la encuesta y se administró un cuestionario válido y confiable para la recolección de datos. Los resultados expresan que los espacios físicos, la estructura organizativa, el ambiente socioafectivo y los comportamientos organizacionales presentan un nivel Deficiente (19%), Regular (82,1%) y Bueno (32,1%) deduciendo que estos componentes vienen alterando la buena convivencia. Las conclusiones significativas describen que el clima organizacional en las instituciones gubernamentales del municipio de Chiclayo es adverso debido que los ambientes y áreas de trabajo se encuentran masificadas y no ofrecen las condiciones básicas para realizar la actividades administrativas, técnicas y gerenciales; asimismo, las interacciones interpersonales, decisiones y comportamientos profesionales carecen de consenso, empatía y regulación emocional.

Palabras clave: Clima organizacional; institución gubernamental; estructura organizativa; ambiente socioafectivo; comportamiento organizacional

ABSTRACT

Organizational climate is the set of properties that are measurable about the workspace that are perceived, directly or indirectly, from those people who work in an environment and this influence motivation and behavior in that workspace. Significant to the purpose of this study which was to diagnose the organizational climate in governmental institutions, the methodology of quantitative nature addressed the type of diagnostic research and field design; the sample units were represented by 84 municipal workers. The survey technique was used and a valid and reliable questionnaire was administered for data collection. The results show that the physical spaces, the organizational structure, the socio-affective environment and the organizational behaviors present a Poor (19%), Fair (82.1%) and Good (32.1%) level, inferring that these components are altering the good coexistence. The significant conclusions describe that the organizational climate in the governmental institutions of the municipality of Chiclayo is adverse because the work environments and areas are overcrowded and do not offer the basic conditions to carry out administrative, technical and managerial activities; also, interpersonal interactions, decisions and professional behaviors lack consensus, empathy and emotional regulation.

Key words: Organizational climate; government institution; organizational structure; socio-affective environment; organizational behavior

RESUMO

O clima organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis sobre o espaço de trabalho que são percebidas, directa ou indirectamente, por aquelas pessoas que trabalham num ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento nesse espaço de trabalho. Significativo para o objectivo deste estudo que era diagnosticar o clima organizacional nas instituições governamentais, a metodologia de natureza quantitativa abordou o tipo de investigação diagnóstica e o desenho de campo; as unidades de amostra foram representadas por 84 trabalhadores municipais. A técnica de inquérito foi utilizada e foi administrado um questionário válido e fiável para a recolha de dados. Os resultados mostram que os espaços físicos, a estrutura organizacional, o ambiente sócio-afectivo e os comportamentos organizacionais apresentam um nível pobre (19%), justo (82,1%) e bom (32,1%), deduzindo que estes componentes estão a alterar a boa coexistência. As conclusões significativas descrevem que o clima organizacional nas instituições governamentais do município de Chiclayo é adverso porque os ambientes e áreas de trabalho estão sobrelotados e não oferecem as condições básicas para realizar actividades administrativas, técnicas e de gestão; também, as interacções interpessoais, decisões e comportamentos profissionais carecem de consenso, empatia e regulamentação emocional.

Palavras-chave: Clima organizacional; instituição governamental; estrutura organizada; ambiente socioafetivo; comportamento organizacional

INTRODUCCIÓN

Por efecto de las restricciones de interacción y presencialidad para evitar los contagios por la pandemia del COVID-19 las instituciones municipales vienen reconfigurando creativamente ecosistemas digitales en relación a su planificación estratégica, disposiciones normativas, coordinaciones interáreas; decisiones y acciones interactivas que aseguren el cumplimiento de sus objetivos y resultados. Estos escenarios emergentes generados por la pandemia y la crisis sanitaria han contribuido en la construcción de nuevas formas de organizar el trabajo, realizar gestiones, capacitarse para manejar eficientemente los recursos tecnológicos, y ejercer liderazgos.

Sin embargo, a desafíos ocasionados por la pandemia le suman los problemas preexistentes de clima organizacional en estas instituciones, entre ellos: inestabilidad laboral, incertidumbre en la asignación presupuestal, alteración del estado emocional (estrés, ansiedad, frustración) y la salud mental, insensibilidad frente a la pérdida de algún familiar; así como incompreensión, amenaza y arbitrariedad de las autoridades para exigir a sus trabajadores cumplir con sus responsabilidades sin importarles posibles contagios y pérdida de la vida (Navarro, et al. 2017).

En el contexto latinoamericano, las organizaciones públicas si bien realizan esfuerzos por construir climas saludables, aún persisten factores que desfavorecen su consolidación, González et al. (2021) mencionan el liderazgo autocrático de los gerentes; rotación constante de directivos; insuficiente desarrollo de capacidades comunicativas para intercambiar información; ausencia de incentivos y remuneraciones justas; escasa confianza y compañerismo entre los miembros; el servicio atencional que ofrecen se caracteriza por ser rutinario y burocrático; asimismo, los ambientes administrativos están desorganizados generando malestar a los usuarios, incluso los trabajadores se sienten afectados pues sus funciones carecen de un horizonte claro y preciso (Arboleda, 2017).

A nivel nacional, diversas organizaciones gubernamentales están optando por la reducción de los ingresos salariales, desconocimiento de las horas extras; limitado apoyo con soportes para efectivizar el trabajo remoto; intolerancia y poca solidaridad con sus empleados para brindarles oportunidades de desarrollo profesional, sobrecarga de tareas y/o actividades; además del acoso y hostigamiento laboral con reglas o normas innecesarias e improductivas. Zárate (2018) y Cabanillas (2021) coinciden en considerar que el problema del clima organizacional está relacionado con la escasa practica de valores, el conformismo y el desinterés para ser parte de una visión compartida; incluso consideran que la alternancia

de las autoridades cada cuatro años altera todo un sistema de trabajo previo debido a que los nuevos gobernantes producen cambios sin consultar o implementan políticas improvisadas creando caos e ingobernabilidad.

Respecto a los antecedentes de estudio se revisó el tema del clima y satisfacción organizacional en Ecuador no es valorado, por tanto, desconocen sus beneficios significativos que aporta a la calidad del servicio, comodidad del trabajador y mantener buenas relaciones entre los directivos y colaboradores; igualmente en Colombia, escasamente las entidades cultivan interacciones sinceras, asertivas y colegiadas; existe insuficiente comunicación y participación para recoger inquietudes y aportes; además, desarticulación en los procesos de acompañamiento, control, supervisión y el estilo del liderazgo. En este contexto, también aparecen los conflictos debido a la desconfianza mutua, incompatibilidad de intereses, prevalencia jerárquica del poder y autoridad; imparcialidad y centralismos de las decisiones (Vaquerano et al., 2020; Govea y Zúñiga, 2020; y Brito et al., 2020).

Las razones que justifican al estudio es la comprensión los elementos que constituyen el clima organizacional para contribuir a los aspectos teóricos que permitan fundamentar posibles soluciones en el futuro; además este aporte teórico servirá de referente para tomar decisiones y medidas formativas oportunas y pertinentes en la mejora de la convivencia democrática institucional.

El objetivo de la investigación fue diagnosticar el clima organizacional en las instituciones gubernamentales del municipio de Chiclayo, para tal fin se planteó como objetivos específicos: identificar el nivel de la variable espacios físicos, estructura organizativa, ambiente socioafectivo y comportamiento organizacional del clima institucional, realizar una discusión teórica de los resultados con aportes y experiencias significativas sobre el clima de las instituciones gubernamentales en diferentes contextos; y culminar con la sistematización y generalización de conclusiones.

MÉTODO

El proceso metodológico se relacionó con el enfoque cuantitativo porque utilizó métodos estadísticos descriptivos para el procesamiento de datos. De acuerdo al propósito tuvo relación con el tipo de investigación diagnóstica enfocándose en el análisis situacional y contextualizado del clima organizacional en sus diferentes dimensiones y valorar información útil. Según su nivel de profundización fue exploratoria, es decir su alcance comprendió la obtención de información objetiva del problema para comprenderlo y establecer hallazgos significativos; asimismo, empleó el diseño del estudio no experimental

de tipo descriptivo simple, pues la recolección, organización e interpretación de los datos se hizo en momento predeterminado.

La población y muestra censal estuvo conformada por 84 trabajadores, es decir se encuestaron 3 funcionarios de confianza (1 gerente y 2 sub gerentes); 49 empleados de planta; y 32 contratados. Para la recolección de las percepciones se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento administrado a la muestra representativa consistió en un cuestionario validado por juicio de expertos y con un puntaje de confiabilidad de 0,88 calculado con Alfa de Cronbach.

En referencia a la estructura del cuestionario estuvo estructurado en 20 ítems. Los ítems del 01 al 05 tuvieron relación con la dimensión espacios físicos; del 06 al 10 evaluaron la dimensión estructura organizativa; asimismo, las preguntas del 11 al 15 analizaron la dimensión ambiente socioafectivo, y los ítems del 15 al 20 fueron congruentes con la dimensión comportamiento organizacional. Los criterios de valoración son: Deficiente (1), Regular (2), Bueno (3) y Muy bueno (4); los mismos que se relacionan con los indicadores de la variable clima organizacional.

Los trabajadores desarrollaron el instrumento online en forma sincrónica y asincrónica, precisando sus opciones de respuesta requeridos según las recomendaciones para el llenado correcto, su aplicación tuvo como duración 30 minutos aproximadamente, y los materiales que se utilizaron fueron direcciones electrónicas (URL) y telefonía móvil; además de las respectivas explicaciones por parte del responsable de la investigación. Los resultados seguidamente se detallan:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 1 se resumen las percepciones acerca de las dimensiones del clima organizacional: (D1) espacios físicos referidos a las condiciones físicas de las actividades laborales, adecuación técnica de las áreas de trabajo, organización de servicios sanitarios, pasadizos, y áreas verdes, uso de materiales y equipos para el ejercicio práctico de las funciones; y ambientación adecuada para la comodidad y desplazamiento del personal; (D2) estructura organizativa que comprende el organigrama funcional de responsabilidades; comunicación horizontal, integración y coordinación gerencial corresponsable; estilos de liderazgo y gestión para asegurar una visión compartida; sistemas de rotación y apoderamiento gerencial; y perfil competitivo del desempeño profesional productivo.

También se encuentra, (D3) ambiente socioafectivo asociado con las relaciones interpersonales empáticas, asertivas y calidez emocional; actitudes solidarias y democráticas para alcanzar el bien común; intercambio valorativo y en confianza de experiencia, opiniones, sugerencia; trabajo colegiado y motivación para obtener resultados colaborativos eficientes e interdependientes; confianza y sinergia de esfuerzos mutuos para alcanzar expectativas y la satisfacción laboral. Y, (D4) comportamiento organizacional en el cual se evalúa la promoción de la creatividad, innovación, la crítica constructiva y postergación de la gratificación personal; personalidad flexible, tolerante, sensata y de apertura para aprender a aprender y convivir con los demás; estabilidad y armonía emocional en las decisiones y solución de problemas organizacionales; sentido de pertenencia e identidad con los objetivos y metas de la institución; y actuaciones éticos, morales, y coherencia en sus acciones profesionales y personales.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional en las instituciones municipales.

| Nivel | Dimensiones clima organizacional | | | |
|--------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|
| | Espacios físicos | Estructura organizativa | Ambiente socioafectivo | Comportamiento organizacional |
| Muy bueno | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bueno | 31.0 | 32.1 | 4.8 | 0 |
| Regular | 60.7 | 64.3 | 82.1 | 81.0 |
| Deficiente | 8.3 | 3.6 | 13.1 | 19.0 |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% |

Los resultados de la encuesta en línea muestran el clima organizacional en la dimensión espacios físicos fueron caracterizados como regulares por el 60,7%, el 31% los considera buenos y para el 8,3% son deficientes, evidenciando áreas de trabajo reducidas, desorganizadas y desconectadas del sistema administrativo; deficiencias en el servicio que ofrecen a los usuarios; incluye asimismo deficiencias para establecer redes de flujos de información y ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

La estructura organizativa fue percibida como regular por el 64,3%, buena según el 32,1% y deficiente para el 3,6%, resultados que exponen insuficiente trabajo coordinado, colegiado y democrático entre los servidores públicos, es frecuente que las rotaciones de funciones se realizan sin ningún criterio o que se ajusten al perfil de trabajo; la comunicación es vertical y selectiva, situación que promueve la anarquía de grupos o polarización de la gestión; igualmente incumplimiento de las actividades programadas; afectación del bienestar y confianza colectiva.

El ambiente socioafectivo también reflejó un nivel regular por el 82,1%, bueno 4,8%, y deficiente 13,1%, resultados que expresan escasa práctica de actitudes solidarias, promoción de vínculos acogedores, inclusivos y de sensibilidad humana para construir juntos beneficios comunes; limitaciones en el manejo, regulación y gestión de las emociones, además, subordinación en las relaciones interpersonales; y persistencia de la creencia tradicional de asumir un rol de jefe frente a los demás. Por su parte, el comportamiento organizacional comprendió los niveles regular 81%, y deficiente (19%), resultados que inciden en la alteración a la convivencia, incremento de la conflictividad, insostenibilidad de compromisos, arbitrariedad en las decisiones, trabajo individualista, descoordinación e improductividad profesional.

En la Tabla 2 se presentan los resultados globales del clima organizacional, expresa una visión holística del problema y explicita percepciones compartidas sobre los desempeños laborales, gestión administrativa, estructura organizacional, jurídica; y convivencia interpersonal; permite evidenciar la realidad de manera integral y determinar si las instituciones gubernamentales optan o no por la satisfacción y bienestar de los trabajadores; la motivación para incrementar el trabajo colaborativo, de equipo, la cohesión de esfuerzos e iniciativas; potenciar los pilares de la convivencia como el aprender a convivir, vivir y coexistir con los demás, aprender a ponerse en el lugar del otro; regular la personalización institucional, y promover la sostenibilidad de acuerdos y compromisos organizacionales.

Tabla 2. Resultados globales clima organizacional.

| Criterio | Clima organizacional | |
|--------------|----------------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Muy bueno | 0 | 0 |
| Bueno | 14 | 16.7 |
| Regular | 70 | 83.3 |
| Deficiente | 0 | 0 |
| Total | 84 | 100 |

Los resultados dicen que el clima organizacional es regular para el 83,3% de la muestra y bueno para el 16,7%. Desde el análisis global se evidencia que la mayoría de los sujetos muestral percibe que los ambientes físicos son regularmente cómodos para el trabajo técnico, administrativo y gerencial; consideran que en el aspecto organizacional aún prevalece estructuras jerarquizadas y descoordinadas; las relaciones socioafectivas son relativamente constructivas pues necesitan potenciar habilidades a fines con la impartía, el

diálogo y reciprocidad; igualmente, manifiestan que los comportamientos y actuaciones de los trabajadores requieren de mayor regulación emocional, así como flexibilidad y apertura para consensuar, concertar y consolidar una convivencia armónica.

Discusión

Los hallazgos indican que aún existe la necesidad de mejorar la dimensión estructura física (60,7% - nivel regular) respecto a los servicios y condiciones básicas para operativizar las actividades institucionales; los encuestados manifiestan que los ambientes de las áreas de trabajo se realizan en contenedores; por tanto, son reducidos, e imposibilitan usar de manera óptima y eficiente los recursos, igualmente están relativamente organizados en base a los criterios técnico laborales y el Plan de Gestión de Riesgos. Este resultado es coherente con el encontrado por Torahiko, et al. (2019) quienes manifiestan que los gerentes y el mismo responsable de la municipalidad poco o nada invierten en mejorar la infraestructura, prefieren el hacinamiento de las oficinas; destinar mayor presupuesto al gasto corriente incrementando la burocracia administrativa, y restringir gastos en el mantenimiento de las áreas de trabajo.

Igualmente, los inapropiados espacios físicos limitan ofrecer un servicio eficiente pues sus instalaciones dificultan dinamizar la información y atención oportuna generando malestar en los usuarios, percepción que a juicio de Pedraza (2018) se debe a prácticas gerenciales que muestran desinterés por constituir ambientes de trabajo agradables; espacios de socialización y acoso mutuo; análogamente Zárate (2018) argumenta que trabajar e interactuar en espacios incómodos se vulnera los derechos laborales y de los interesados.

En relación a la dimensión estructura organizativa ésta exterioriza líneas de autoridad y dirección vertical; carece de integralidad y precisión de responsabilidades; además, en su estructura se refleja un sistema organizativo relativamente dialéctico y holístico (64,3% - nivel regular). Sobre el resultado descrito, Chirinos, et al. (2018) señalaron que la mayoría de servidores públicos están incómodos e insatisfechos con el encargo laboral y el espacio en el cual realizan sus responsabilidades profesionales; agrega, además limitado trabajo en equipo, ingobernabilidad e ineficiencia productiva.

Asimismo, los resultados muestran percepciones que están alterando el bienestar y el trabajo organizacional debido a estructuras rígidas y burocráticas; en contraste, Torres et al. (2018) sostienen que configurar un clima organizacional favorable para el bienestar y satisfacción laboral, significa condicionar y proporcionar ambientes apropiados que permitan la solución de problemas propios de la actividad profesional como de aquellos que surgen

en la interacción interpersonal; resalta que cualquier desequilibrio y desconexión entre el trabajador con los directivos, equipo de trabajo, y los propósitos institucionales afecta la atmósfera y productividad organizacional.

También las estructuras organizacionales vienen afectando el fomento de la integración y coordinación para ofrecer un servicio responsable y de calidad a los usuarios; además, entre los trabajadores regularmente la comunicación es sincera, horizontal y honesta, situación que en la opinión de Gonzales et al. (2018) para que funcione una organización y alcance sus objetivos es fundamental consolidar una eficiente y fluida comunicación entre todos los integrantes, esto abarca construir encuentros saludables, puentes de diálogo transparente, e interacciones libre de rencores, dudas, suspicacias, desconfianza.

Respecto a la dimensión ambiente socioafectivo, se encuentra la ruptura en las relaciones interpersonales generadas por la insensibilidad humana, escasa práctica de actitudes afectivas, habilidades socioemocionales, empáticas y solidarias, diálogos acogedores, inclusivos y asertivos para construir juntos beneficios comunes (82,1% - nivel regular), estas características se complementan con lo señalado por Iglesias et al. (2020) al considerar elementos que perjudican el clima organizacional, destacando el desencanto, desesperanza y desmotivación laboral en su función y área de trabajo; falta de reconocimiento del esfuerzo laboral, relativo sentido de pertenencia, inequidad remunerativa; beneficios adicionales discriminativos; y favoritismo recurrentes con el personal de confianza.

Sobre los cuestionamientos del factor humano y socioemocional, Ramírez (2016) determinó que humanizar la gestión implica respetar la dignidad, autonomía y libertad del trabajador; Cabanillas (2021) planteó que el escaso desarrollo de habilidades socioemocional en el personal imposibilita la comunicación efectiva, colaboración sinérgica; resolución de conflictos y sostener relaciones empáticas y solidarias; además, Torahiko, et al. (2019) sostiene que el desequilibrio emocional y el incumplimiento de expectativas profesionales inciden en la salud mental y el desencadenamiento de impulsividades y ansiedades emocionales.

Por tanto, desde la posición de Restrepo y Patiño (2018) y Pedraza (2020) el motor y el eje del desarrollo de una organización depende del estado emocional, afecto, salud mental y psicológica del recurso humano; de la valoración de su entorno sociocultural y familiar; y de cómo las instituciones apoyan, estimulan, potencian y aprovechan sus talentos, competencias, capacidades, destrezas.

En referencia a la dimensión comportamiento organizacional se manifiestan situaciones conflictivas, indiferencia para asumir compromisos institucionales; regularmente promueve el trabajo colegiado y la valoración de los esfuerzos profesionales (81% - nivel regular); aspectos que guardan relación con la investigación de Pedraza (2020) al subrayar que la

desvalorización del recurso humano produce un sentimiento negativo en las funciones que realizan los trabajadores; y para Ruiz (2020) desfavorecen alcanzar metas y objetivos laborales, trascender profesionalmente, emprender innovaciones, promocionar la confianza recíproca; construir relaciones humanas y sociales sólidas y de mutuo respeto.

En esta dimensión se perciben comportamientos conformistas, acrílicos y dependientes; de parte de los funcionarios arbitrariedad en las decisiones y estilos de gestión centralistas y autocráticos, regularidades que guardan relación con lo expuesto por Parra et al. (2021) al concluir que la gestión en las instituciones está marcada por procesos autocráticos, enfocados en la supervisión y maltrato del trabajador; con excesivo apego a la normatividad; asimismo, prevalece el dominio del ente superior frente al subordinado; situaciones que según García et al (2017) desentonan y perturban el clima laboral del trabajador, pues vulnera la autonomía, confianza y seguridad en las decisiones que pueda asumir para atender al usuario o solucionar una dificultad funcional, sin estar continuamente consultando al jefe inmediato o superior.

CONCLUSIONES

El estado situacional del clima organizacional es regular, las percepciones reflejan la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y organizacional a fin de realizar mejoras en la infraestructura, fomentar una convivencia armónica, afectiva y pacífica; así como promover acciones colaborativas y de interés común que asegure el bienestar y satisfacción de los trabajadores y usuarios.

En la dimensión espacios físicos se encontró que regularmente las áreas de trabajo favorecen realizar las actividades laborales, las instalaciones son improvisadas y necesitan de una adecuación técnica, los servicios sanitarios son insuficientes; asimismo, los pasadizos son angostos que generan incomodidad para desplazarse y la ubicación de materiales y equipos para el ejercicio práctico de las funciones están desordenados y desorganizados.

Respecto a la dimensión estructura orgánica la valoración es regular aún se mantiene un organigrama jerárquico y descoordinado que desfavorece la comunicación horizontal, integración y el trabajo corresponsable; asimismo, el estilo de liderazgo y gestión es autocrático que coacciona la libertad y autonomía laboral y limita converger hacia una visión compartida y transparente; asimismo, los sistemas de rotación son cuestionado porque no se ajustan al perfil competitivo y productivo del desempeño profesional.

En relación al ambiente socioafectivo los resultados explicitan regularidad en la práctica de actitudes interpersonales empáticas, asertivas, y solidarias; en la mayoría se refleja escasa predisposición por sostener diálogos reflexivos e interacciones democráticas, éticas y con calidez emocional; asimismo, prevalecen el interés personal que el bien común, aspecto que limita en cierta forma el trabajo colegiado e interdependiente; la motivación para obtener resultados eficientes, y consolidar ambientes de confianza que contribuyan a la sinergia de esfuerzos y el logro de expectativas laborales y organizacionales.

Los hallazgos en la dimensión comportamiento organizacional también comprenden el nivel regular las percepciones indican actuaciones conflictivas e impulsivas entre trabajadores, escasa práctica de valores e incumplimientos de las normas de convivencia; escasa promoción de la creatividad e innovación, los responsables directos de las instituciones gubernamentales muestran una personalidad inflexible y de poca apertura a la crítica, exponen conductas que alteran la interacción con los demás; la mayoría tiene dificultades para autorregular sus emociones conllevando que sus acciones y decisiones personales y profesionales sean incongruentes.

REFERENCIAS

- Arboleda, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Razón y Palabra*, 21 (97),498-521. ISSN. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199552192027>
- Brito, C., Pitre, R. y Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica – Vol. 31 N° 1 – 2020*. Disponible en el sitio web: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Cabanillas, M. N. (2021). Habilidades socioemocionales para el clima organizacional en la Institución Educativa 16024 – Huabal – Jaén. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú.
- Chirinos, Y. V., Meriño, V. H., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84),43-61. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20657075003>
- García, J. E., Durán, S. E., Parra, M. A., y Márceles, V. S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38(32), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>
- Gonzales, J. V., Paredes, M. A., Núñez, R., Paredes, V., y Paredes, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95),241-252. ISSN: 0798-0329. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- González, J., Ramírez, R., Terán, N. T., y Palomino, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318>
- Govea, K. y Zúñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación*

- y Negocios. ISSN 2521-2737. Disponible en el sitio web: http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000100003&lng=pt&nrm=iso
- Iglesias, A. L., Torres, J. M., y Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. ISSN. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065571015>
- Navarro, Y., Climent, J. A. y López, M.J. (2017). Ansiedad, gestión conductual del conflicto y estrategias de afrontamiento en profesionales de la orientación laboral. *Universitas Psychologica*, 16(4). ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64753569020>
- Parra, M., Rocha, G, y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (2), 217-227. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. ISSN: 1794-4449. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/85191/74435>
- Ramírez, L. E. (2016). Nuevo enfoque humanista de la administración desde la perspectiva de las ciencias de la vida. (Ponencia) V congreso Internacional de Bibliotecas Universitarias (CIBU). Disponible en el sitio web: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52630/enfoque_humanista_administracion_ramirez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Restrepo, B. y Patiño, F. (2018). Reflexiones sobre la administración humanista. *Revista CITAS Ciencia, Innovación, tecnología, Ambiente y Sociedad*. Vol. IV. Año 2018. Disponible en el sitio web: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/citas/article/view/5310/5098>
- Ruiz, M. A. (2020). Clima Organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sanagorán de la provincia Sánchez Carrión – 2020. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- Torahiko, L., Nunes, M., Ferrari, H., y Marín, F. J. (2019). La asociación entre el apoyo organizacional con el clima organizacional y la sintomatología depresiva. *Psicología desde el Caribe*, 36(1). ISSN: 0123-417X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21362970001>
- Torres, K., Amenta, P., y Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapientia Organizacional*, 5(9), 159-172. ISSN: 2443-4256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570008>
- Vaquerano, A. Flores, M. I. Morán, M.A. (2020) ¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19? *Realidad Empresarial*. Disponible en el sitio web: <https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/11/investigacion-uca-una-aproximacion-al-clima-organizacional-covid-19.pdf>
- Zárate, W. (2018). Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2016. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19448>