



Clima organizacional en el sector público Latinoamericano

Johnny Gonzáles Vásquez
johnnygv845@hotmail.com

Rocío Ramírez López
rramirezlo3@ucvvirtual.edu.pe

Nahum Teófilo Terán Ayay
nterana@ucvvirtual.edu.pe

Gabriela del Pilar Palomino Alvarado
dpalominoal@ucvvirtual.edu.pe

RESUMEN

El clima organizacional es considerado tanto en el sector público como privado como un conjunto de percepciones globales basada en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo; sin embargo, para conocer lo que representa la variable investigada hay que comprender el comportamiento humano, estructura y procesos organizacionales. Por tal motivo, se establece como objetivo describir los resultados de los artículos científicos procedente de los países de Colombia, México, Perú, otros, sobre clima organizacional en el sector público a nivel latinoamericano comprendido entre los años 2016 a 2020; efectuándose bajo el enfoque cualitativo de tipo descriptivo con un diseño de revisión documental que permitió el análisis a un total de 15 documentos científicos y académicos obtenidos de bases de datos como: Scielo, Redalyc, Scopus, y el buscador Google académico, entre otros. Los principales resultados indican que el periodo con mayor índice de publicación fue el año 2017, Colombia representó el país con más divulgación de artículos, seguidamente Perú y México; además, se reconoce la existencia de factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales que afecta directamente el clima de la empresa, alterando la correlación entre compromiso, motivación y clima organizacional. A su vez, se determina que la percepción de un clima alto se asocia a un elevado nivel de satisfacción laboral, por ende, la suma de las dos variables genera un importante desempeño de los empleados.

Palabras clave: Comunicación interna; Clima; Compromiso; Equipo

Organizational climate in the Latin American public sector

ABSTRACT

The organizational climate is considered both in the public and private sectors as a set of global perceptions based on emotions presented by the collaborator in his job; However, to know what the investigated variable represents, it is necessary to understand human behavior, structure and organizational processes. For this reason, the objective is to describe the results of scientific articles from the countries of Colombia, Mexico, Peru, others, on organizational climate in the public sector at the Latin American level, between the years 2016 to 2020; carried out under a qualitative, descriptive approach with a document review design that allowed the analysis of a total of 15 scientific and academic documents obtained from databases such as: Scielo, Redalyc, Scopus, and the academic Google search engine, among others. The main results indicate that the period with the highest publication rate was 2017, in addition, Colombia represented the country with the most dissemination of articles, followed by Peru and Mexico; Furthermore, the existence of individual, group and organizational psychological factors that directly affect the company's climate is recognized, altering the correlation between commitment, motivation and organizational climate. In turn, it is determined that the perception of a high climate is associated with a high level of job satisfaction, therefore, the sum of the two variables generates an important performance of the employees.

Keywords: internal communication; climate; commitment; team

Artículo recibido: 25 enero 2021

Aceptado para publicación: 28 febrero 2021

Correspondencia: johnnygv845@hotmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas se ha implementado en las organizaciones el término de clima laboral, pues ha adquirido una importancia vital y se ha considerado parte fundamental de la estrategia de una empresa.

Inicialmente Litwin y Stringer en el año 1968 definen el clima organizacional desde la perspectiva estructural, como “un filtro que clasifica los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) evaluando el clima como la forma en que es percibida la organización” (Santana & Cabrera, 2007, p. 299), en cambio desde la perspectiva perceptual “el clima es observado desde una percepción global y dinámica que tiene los profesionales de una organización, es decir del ambiente en el que se desarrolla su trabajo” (Santana & Cabrera, 2007, p. 300).

En lo que respecta a la perspectiva interactiva Taguiri (1968; citado por Santana & Cabrera, 2007) manifiesta que el clima está compuesto por elementos como: El entorno o ecología (aspectos físicos y materiales que indican en el clima), seguidamente el milieu que tiene que ver con la interacción de las personas y los grupos, el sistema social relativo a la interacción y su cultura (creencias, valores, estructuras cognitivas y de significado) (p. 301).

El clima organizacional se encuentra unificado por factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales. El factor psicológico individual para Scheneider desde el año 1968 ha sido considerado como los procesos de interacción social y establecimiento de sentimientos de afinidad positivos o negativos que posee el individuo por la organización (Ucrós & Gamboa, 2010, p. 184). Por otro lado, los factores grupales son entendidos por Toro (2005; citado por Ucrós & Gamboa, 2010) como aquellos que “inciden en el clima por las variables que lo determinan y sobre las que los sujetos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento. Los factores deben tomarse en cuenta en el proceso de interacción y su percepción” (p. 184).

Sin embargo, los factores organizacionales facilitan el entendimiento del clima como “el conjunto de percepciones que el individuo se forma acerca de las realidades presentes del trabajo y la organización las cuales están relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales” (Ucrós & Gamboa, 2010, p. 185). Los factores mencionados con antelación facilitan el reconocimiento de los impedimentos y oportunidades que ofrece el sistema organizacional a su personal.

Ahora bien, referirnos a lo que representa el clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes en conjunto que juegan en contra o a favor del contexto laboral, debido a que el clima ofrece una visión global, factible y multidimensional de la organización.

Por lo anterior, Litwin y Stringer (2004) manifiestan que el clima organizacional depende de seis dimensiones, entre ellas está “la estructura (percepción de las obligaciones, de las reglas, políticas de la empresa), responsabilidad individual (sentimiento de autonomía en actividades y responsabilidades diarias), remuneración (percepción de equidad en la remuneración de las funciones)”, riesgos y toma de decisiones (percepción de riesgo y capacidad para decidir la presencia del personal idóneo) apoyo (sentimientos de amistad entre el personal) y tolerancia al conflicto (confianza que el individuo coloca en el clima de la organización) (p. 85).

Sin embargo, para que se pueda llevar a cabo lo antes dicho se debe tener en cuenta la clasificación del clima organizacional, los cuales son autoritario y participativo, dentro del primer nivel se ubica el “sistema I (autoritario explotador) refiriéndose aquella dirección que no les tiene confianza a sus empleados, el sistema II (autoritario paternalista) es aquella dirección que presenta una confianza condescendiente en sus empleados” (Pineda & Valencia, 2011, p. 44).

En cuanto al participativo, el sistema III (consultivo) “las políticas y decisiones se toman generalmente en la cima, teniendo en cuenta las opiniones de los subordinados y el sistema IV (participativo en grupo) los procesos de toma de decisión están diseminados en toda la organización” (Pineda & Valencia, 2011, p. 44).

Desde esta perspectiva, se puede deducir que la organización se enfrenta consecutivamente a cambios sin importar si se encuentra dentro del sector público o privado, pues constantemente se halla expuesta a elementos competitivos que hace que la administración de personas al interior de la empresa sea un factor complejo de manejar, por ello se propone como elemento determinante una relación positiva entre los objetivos, características y personal que conforma la organización. Todos los recursos incluyendo los financieros, tecnológicos, materiales e incluso comerciales son relevantes y predominantes en el establecimiento de competencias que facilite el surgimiento; sin embargo, sino se posee factores internos sólidos como la cultura, comunicación, liderazgo y clima laboral puede afectar la dinámica socio-laboral de los empleados.

Las personas en la organización están determinadas como un componente sólido debido a sus habilidades, entusiasmo, satisfacción por su labor, lealtad hacia los objetivos y estructura organizacional. Estas variables ocasionan una influencia resaltante en los resultados, calidad, eficiencia, imagen, utilidad, competitividad y productividad. Pues el talento humano sí está conformado en su totalidad por acciones positivas y un manejo oportuno del clima laboral puede rendir de forma activa y satisfactoria en la organización.

Por tal motivo, es trascendental estudiar el clima laboral en las organizaciones e implementar programas que permitan crear un ambiente organizacional satisfactorio debido a que el nivel de clima manejado al interior de la empresa influencia las actitudes del personal y por ende la productividad como el servicio a brindar. Lo anterior es afirmado en el estudio elaborado por Domínguez, Ramírez y García (2013) donde manifiesta que el clima organizacional se basa en percepciones individuales como: “comportamientos, sentimientos y actitudes, las cuales son manipuladas por la gerencia con el fin de afectar directamente a los empleados” (p.62).

Por esta razón, se refiere que pese a la literatura científica existente respecto al entorno profesional saludable, se desconoce cómo se ha llevado este ejercicio en países como México, Perú y Colombia en el sector estatal y la información de los estudios realizados sobre el clima organizacional en dichas instituciones no han desarrollado una indagación a través de una muestra y herramienta amplia con el fin de responder la naturaleza del clima organizacional que poseen las empresas públicas en los países referenciados. Por ende, es necesario continuar analizando los aportes atribuidos por las investigaciones, debido a que las variables y escenarios donde se efectúan fluctúan constantemente y es así como realizando esta labor es posible alimentar el conocimiento que comprende este fenómeno (Ramírez & Domínguez, 2012, p.28).

De acuerdo con lo anterior, Riveros y Grimaldo (2017) sugieren la importancia de continuar una línea investigativa la cual facilite fortalecer el clima organizacional, y además mencionan la importancia de realizar estudios comparativos con referencia al ambiente laboral (p.186). Hecha esta salvedad, se debe aludir la necesidad que existe en estudiar y actuar frente a este tópico, las carencias teóricas e investigativas pueden repercutir en el servicio o producto ofertado, aunque algunos estudios como el referenciado de Yopal (Colombia), el cual no mostró el vínculo entre el clima laboral y el malestar de los usuarios, cierran sus conclusiones haciendo énfasis en realizar otros estudios en el territorio con el fin de comparar variables y hacer aportes teóricos y prácticos para el direccionamiento de otras entidades públicas (Mojica & Bernal, 2014, p.61).

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Este estudio enmarcado en el enfoque cualitativo, descriptivo con un diseño de revisión documental que permitiera la recaudación de información académica, científica y empírica, con el fin de realizar un registro narrativo de los fenómenos que son estudiados sobre el clima organizacional en el sector público a nivel de Latinoamérica, buscando identificar la problemática central, su estudio y análisis, construyendo nuevas incógnitas sobre la 16 temática, las cuales serían, interpretados y argumentados desde el punto de vista que cada autor añada (Hernández, Fernández & Baptista. 2014, pp. 4-5).

El estudio fue realizado teniendo en cuenta como principal técnica de recolección de información, la investigación documental o revisión bibliográfica, debido a que esta “ha sido considerada como un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto” (Guirao, 2015, p. 15). A su vez, se reconoce que para llevar a cabo la implementación de dicha técnica se debe realizar una contextualización que busca enfatizar en el planteamiento problema, teniendo en cuenta fases como: selección, objetivos, metodología, resultados, conclusiones y reflexiones que facilita el desarrollo de un proceso de sistematización (Vargas & Calvo, 1987; citado por Montoya, 2005, p. 74). Procedimiento y análisis de los datos Se realizó inicialmente la búsqueda y clasificación de documentos de carácter teórico, científico y académico que abordaran temáticas relacionadas al clima organizacional en entidades públicas y que se encontraran ubicadas geográficamente en Colombia, Perú y México. Los artículos seleccionados y analizados fueron obtenidos mediante revistas académicas y bases de datos como SciELO, Redalyc, Scopus, Dialnet y el buscador Google académico, teniendo en cuenta las categorías de artículos. Una vez realizado lo antes dicho, se procedió a buscar y extraer aquellas investigaciones que cumplieran con los siguientes criterios: periodo de publicación de artículos desde el año 2016 a 2020, uso de palabras claves para seleccionar los documentos: clima organizacional o laboral, convivencia, entidades públicas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del análisis de los 15 documentos académicos se encontraron a Bernal, Pedraza y Sánchez (2016), cuyas conclusiones equivalen a los resultados por ser una investigación de análisis documental con enfoque cualitativo. Los enfoques presentados por diversos autores referentes a los conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas presentan similitud en sus investigaciones, al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad son las más utilizadas en la evolución del clima organizacional para este tipo de instituciones. En cambio, Valenzuela, Ahumada, Rubilar, López y Urbina (2018), cuyo análisis de contenido permitió crear 22 códigos y 6 Familias (F) de clasificación. Estos elementos fueron relacionados con los tres niveles de la identidad laboral definidos con anterioridad y forman parte de los objetivos específicos de la investigación. La falta de estudios previos sobre el tema, dado que es relativamente nuevo y único, se vuelve relevante seguir investigando para dar cuenta de la convivencia laboral en otros contextos organizacionales, donde actores con otras formaciones profesionales y otras designaciones de labores ocupen cargos importantes. Desde este punto de vista, sería interesante indagar en la experiencia de quienes están siendo llamados a abordar el clima laboral desde leyes creadas a nivel de Latinoamérica.

Para, Papic (2019), su estudio revela que, para que haya un buen clima laboral es importante que los directivos ejerciten de preferencia, el tipo de comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para coordinar con el personal en el desarrollo del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas institucionales. La comunicación favorece la convivencia en ámbito laboral. En cambio, Arboleda (2017), mencionó que un sistema social o humano se desorganiza en forma de caos y exhibe un alejamiento excesivo de su equilibrio por las afectaciones a las condiciones iniciales con las que se estandarizan los procesos, esto puede generar un nuevo sistema, en nuestro caso un nuevo orden que se transformará en una especie de clima organizacional.

Según, Charry (2018), la gestión de la comunicación interna una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia. Para el sector estatal es un reto de grandes proporciones, pero no imposible, mejorar la gestión de la comunicación interna de la mano con buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano para el alcance de sus objetivos institucionales. Sin embargo, Drito, Pitre y Cardona (2020), El clima organizacional, poseen porcentajes de respuesta por encima del 50% y 25%, para las opciones de respuesta de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Por lo que concluyeron que, la integración de las variables control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un clima organizacional adecuado, lo que a su vez incide en el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones. Asimismo, Cardozo, Kwan (2019), llegaron a la conclusión que, existe bajo nivel de interés por parte de los autores en el enfoque cualitativo de investigación; como también, un limitado número de estudios de casos y conceptuales. De los 32 estudios, 6 corresponden a la búsqueda de la eficiencia de la escala de clima organizacional. En cambio, Montoya, Bello, Bermúdez, Bursos, et al. (2017), los resultados de su investigación arrojaron que, un 80% manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo. La percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral entre los trabajadores. Sin embargo, Vera y Suárez (2018), según la prueba de chi-cuadrado se comprueba que el valor p es menor en un 0,00 al nivel de significancia del 5%, es decir el clima organizacional incide significativamente en el desempeño laboral indicando que, es insuficiente el reconocimiento por parte de la empresa, influye en la autoestima del empleado, debe de dar iniciativa para que exista satisfacción laboral y aumentar la productividad de la empresa. En este sentido el 80%

indicó que se sienten desmotivados los trabajadores porque no se les reconoce su esfuerzo a través de incentivos, vacaciones, bonos, por parte de los funcionarios de la compañía en estudio.

Por otra parte, Pedraza (2018), a través de sus resultados identificaron ocho factores que describen el clima organizacional y confirman la estructura subyacente del modelo de Litwin y Stringer. Tres dimensiones del clima organizacional muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica desde otros contextos y unidades de análisis. Estos hallazgos son relevantes para administradores del capital humano, a efecto de que diseñen e implementen prácticas que contribuyan a mejorar el clima de trabajo por las incidencias positivas que aporta este a la satisfacción de los trabajadores. Similar resultado demostró, Fernández, Revilla, Kolevic, Cabrejos, Muchaypiña, Sayas, Chávez y Mamani (2019), donde la calificación del clima organizacional fue de 76,3%, considerada como mejorable; determinando, al clima organizacional en las dimensiones de identidad, comunicación organizacional y estructura lograron el calificativo de saludable y la dimensión remuneración obtuvo el calificativo de no saludable.

Según, Toledo (2019), respecto a la variable Cultura Organizacional, el primer indicador, normas, la institución cuenta con normas definidas que permite claridad en la labor que realiza los trabajadores diariamente, el 33% respondió estar de acuerdo y solo el 9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo. Llegando a la conclusión, que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables. Sin embargo, Ancín y Espinosa (2017), en los resultados de su investigación, el 47%, percibe que la comunicación interna es regular y, dentro de este grupo, el 18% de los colaboradores tienen entre cinco a diez años de permanencia en la empresa. El rol de los mandos intermedios y gerentes en la gestión de la comunicación interna es clave para mantener informados, cohesionados y propiciar un buen clima laboral sin conflictos.

Finalmente, León, Noriega y Murillo (2018), presentan los resultados de su investigación relacionados al clima organizacional evidenciando la significatividad del valor de probabilidad inferior al 5.00 %, es decir, los directivos de dicha institución deben tener mayor atención en la calidad de la infraestructura, esto influye de manera preponderante en el clima organizacional, puesto que garantiza la comodidad y seguridad para el trabajador; así como la armonía, el trabajo en equipo para

consolidar las metas organizacionales. De la misma manera, Juárez (2018), indicó que el clima organizacional fue valorado por todo el personal con niveles medios tendiendo a niveles altos, resaltando los componentes de liderazgo y motivación como los mejor evaluados, seguido por el de reciprocidad y, en último lugar, el de participación. En los subcomponentes del clima organizacional, el intercambio de información, la retribución, el reconocimiento a la aportación y el involucramiento en el cambio, fueron los principales factores que inclinaron hacia la baja al clima organizacional. En este estudio el liderazgo y la motivación están relacionados con un buen nivel de clima organizacional y pueden influir en la adaptación en el contexto del nuevo tipo de gobierno.

Como se puede observar, los resultados y conclusiones de las bases de datos consultadas, de los 15 artículos analizados, existen similitud en cuanto al clima organizacional; es decir, a nivel de Latinoamérica en todas las instituciones hay problemas de insatisfacción, escasa comunicación entre colaboradores, falta de incentivos por parte de los directivos; solo en algunas instituciones el clima regular. De lo que se infiere que, todos tenemos el compromiso de buscar estrategias para mejorar el clima organizacional en las instituciones; ya que depende de ello, para alcanzar las metas organizacionales establecidas y por ende elevar la productividad.

CONCLUSIONES

El clima organizacional es una variable que ha sido estudiada por décadas a fin de conocer minuciosamente las relaciones y procesos efectuados al interior de la empresa, no obstante, se han elaborado múltiples investigaciones en el sector privado con el propósito de identificar la dinámica laboral. Sin embargo, las fuentes de información consultadas como repositorios, revistas y editoriales indican que en el sector público se evidencia escasa literatura teórica y científica sobre la temática en mención.

En las organizaciones públicas sobresale la existencia de factores que afecta indiscutiblemente el desarrollo del clima laboral, pues los estudios identificados y analizados con anterioridad refieren que los estilos de dirección ocasionan asiduamente la rotación de los directivos, lo que equivale a una varianza de planes, proyectos y programas establecidos inicialmente en la empresa.

La comunicación es un factor predominante en la institución, pues la falla de esto ocasionaría un deterioro relevante en el clima organizacional, debido a que la información expresada no es difundida a todo el personal. Por tal motivo, se reconoce el efecto positivo del estilo de comunicación horizontal como estrategia fundamental para la conservación del clima.

La poca confianza entre los miembros es otro factor que afecta el clima organizacional, esto origina divisionismo entre los trabajadores, ocasionando a corto y mediano plazo el deterioro de las relaciones en el ambiente laboral.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alva, J. y Domínguez, F. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2013. In *Crescendo*, 6(1), 90-102. Recuperado de; <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/818>
- Ancín, I., Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM Edición Especial*, pp. 65-77. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/issue/view/21>
- Arboleda, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Razón y Palabra*, vol. 21, núm. 97. ISSN: 1605-4806. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199552192027>
- Arias, W. y Zegarra, J. (2013). Clima organizacional, síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. *REVISTA DE PSICOLOGÍA/Journal of Psychology*, 15(1), 37-54. Recuperado de; http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/210
- Baquero, G. (2017). Clima organizacional para empresas públicas y privadas (Trabajo de grado para optar el título de especialista). Fundación Universidad de América. Caraveo, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-88. Recuperado de; https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Bernal, I., Pedraza, N., y Sánchez, M. (2016). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, Vol. 31 (2015) 8–19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-88. Recuperado de; https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

- Cardozo, S, y Chap, K. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. *Población y Desarrollo*, Vol. 25 (49): 106-129. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428785>
- Ceballos, G. (2006). Impacto de la reestructuración administrativa realizada durante el año 2004 en el clima organizacional de la alcaldía de Santa Marta (Colombia).
- Celeita, A. (2012). Incidencia de factores de riesgo laboral en el clima organizacional en las entidades públicas. (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32. Recuperado de; http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512006000200001&script=sci_abstract&tlng=fr
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado de; http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F. y Uribe, A. (2010). Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista argentina de clínica psicológica*, 19(2), 173-182. Recuperado de; <https://www.redalyc.org/pdf/2819/281921801007.pdf>
- Cortes, D. y Bogota, L. (2019). Actualización del manual de funciones por competencias laborales y evaluación de clima organizacional para empresas públicas de Algeciras sociedad anónima empresa de servicios públicos Emseral SAESP. (Trabajo de grado para optar el título de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Daza, D., Plaza, M. y Hernández, H. (2017). Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud. *Revista Espacios*, 38(58). Recuperado de; <http://ww.revistaespacios.com/a17v38n58/17385803.html>
- Drito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, Vol. 31(1), 141-148. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Fernández, D., Revilla, M., Kolevic, L., Cabrejos, I., Muchaypiña, I. et al. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. *An Fac med.*, Vol. 80(2):188-92. DOI: <https://10.15381/anales.802.15745>

- Juárez, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. *Rev Cubana Salud Pública*, Vol. 44(4):97-111. <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2018.v44n4/97-111/>
- León, L., Noriega, E., Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides Et Ratio*. Vol. 16 Págs. 15-32. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Bursos, F., Fuentealba, M. et al (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, Vol. 19 (58). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuaderno de Investigación Educativa*, vol.10 no.1. ISSN 1688-9304. <http://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol. 15 No 1. DOI: 10.22507/rli.v15n1a9
- Pineda, A. y Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49. Recuperado de; <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Ramírez, A. y Domínguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación administrativa*, (109), 21- 30. Recuperado de; http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782012000100021&script=sci_arttext
- Rivera, G. y Briceño, L. (2015). Impacto del acoso laboral Vs. Clima organizacional en las entidades públicas. “El silencio de los servidores públicos”. (Trabajo de grado para optar el título de especialista). Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)
- Rivera, D., Rincón, J. y Flórez, S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*. 39 (19) 1-5. Recuperado de; <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%c3%b3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riveros, P. y Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. In *Ciencias Psicológicas* (Vol. 11, No. 2). Universidad Católica del Uruguay. Facultad de Psicología. Recuperado de; <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v11n2/1688-4221-cp-11-02-00179.pdf>

- Saker, G., Guerra, M. y Silvera, S. (2015). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de administración*, 1(1), 20-28. Recuperado de; <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de; http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Santana, P. y Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D. y Solís, R. (2012). Clima organizacional en Universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*, (12), 11-16. Recuperado de; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>
- Tapias, A. (2014). Diagnóstico del clima organizacional del área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba) (Trabajo de grado para optar el título de Doctoral). Universidad Nacional de Colombia.
- Toledo, C. (2019). Cultura organizacional y su influencia en el clima organizacional en la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2015. Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión. *Revista científica*. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2157/Articulo%20Cientifico%20-%20Cristina%20Toledo%20Toledo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, M., Torres, M., Solís, R., Grajeda, A., Danielli, D. y Coronel, E. (2016). Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud de un hospital nacional de Lima. *Revista de investigación en psicología*, 19(1), 135-146. Recuperado de; <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/12449>
- Ucrós, M., y Gamboa, T. (2010). Clima Organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*, 9(1), 179-190. Recuperado de; <https://biblat.unam.mx/en/revista/vision-gerencial/articulo/clima-organizacionaldiscusion-de-diferentes-enfoques-teoricos>
- Valenzuela, J., Ahumada, I., Rubilar, A., López, V. y Urbina, C. (2018). El encargado de convivencia escolar en Chile: hacia la comprensión de su identidad laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, Vol. 36 n° 1. ISSN 0254-9247. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.007>

- Varas, D., Huamaní, R. y Alza, S. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública. *Revista Científica Da Vinci Science*, 2(1), 59-66. Recuperado de; <https://emprendeupd.com/ojs30/index.php/science/article/view/85>
- Velandia, A. (2012). Clima organizacional en el ICBF zonal Usaquéen (Trabajo de grado para optar el título de pregrado). Universidad de la Sabana.
- Vera, N., Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, Vol. 10, n° 1. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180&lng=es&nrm=iso
- Yanac, E., y Fustamante, W. (2019). Clima organizacional en dos instituciones educativas públicas de Ventanilla-Callao, desde la perspectiva docente. (Trabajo de grado para optar el título de magister). Universidad San Ignacio de Loyola.