



Clima organizacional en los gobiernos locales

Rocío Ramírez López
rramirezlo3@ucvvirtual.edu.pe

Claudia Elizabeth Ruiz Camus
cruizcam@ucvvirtual.edu.pe

Johnny Gonzáles Vásquez
johnnygv845@hotmail.com

Nahum Teófilo Terán Ayay
nterana@ucvvirtual.edu.pe

Jorge Cáceres Coral
jcacerescoral@gmail.com

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

RESUMEN

Cada día cobra mayor importancia que los líderes de los gobiernos locales conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores a conseguir buenas relaciones interpersonales y mantener un clima laboral óptimo. El objetivo de este artículo fue conocer el clima organizacional en los gobiernos locales de diferentes contextos. El diseño de estudio fue descriptivo-cualitativo, técnica el análisis documental, la muestra lo conformaron 15 artículos extraídos de fuentes digitales indexadas SciELO, Redalyc, Scopus, Latindex, otros. Los resultados indicaron que el clima organizacional en el ámbito educativo es negativo, en el contexto empresarial y gubernamental, el 70% de los trabajadores siente que el clima laboral es pésimo; sin embargo, en la mayoría de las medianas empresas el 40% de ellas, propician un buen clima laboral. Concluyendo, que, el clima organizacional en los gobiernos locales, existen problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y condiciones laborales deficientes.

Palabras claves: comunicación, convivencia, comportamiento, cultura

Organizational climate in local governments

ABSTRACT

Every day it becomes more important that local government leaders know the theoretical foundations that explain the reasons that drive workers to achieve good interpersonal relationships and maintain an optimal work environment. The objective of this article was to know the organizational climate in local governments in different contexts. The study design was descriptive-qualitative, documentary analysis technique, the sample was made up of 15 articles extracted from indexed digital sources SciELO, Redalyc, Scopus, Latindex, others. The results indicated that the organizational climate in the educational field is negative, in the business and governmental context, 70% of the workers feel that the work climate is terrible; However, in most medium-sized companies, 40% of them promote a good working environment. Concluding, that, the organizational climate in local governments, there are problems of communication, professional updating, leadership, execution of processes, practice of institutional values and poor working conditions.

Keywords: communication; coexistence; behavior; culture

Artículo recibido: 25 enero 2021

Aceptado para publicación: 28 febrero 2021

Correspondencia: rramirezlo3@ucvvirtual.edu.pe

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas públicas y privadas hacen énfasis en trabajar para mantener, generar y desarrollar procesos que aumenten la efectividad de los servicios prestados, descuidando al elemento humano con respecto al ambiente social en que estos cumplen con sus funciones. Como resultado se obtiene un clima laboral inadecuado; sin embargo, en la actualidad, el hombre denominado como “talento humano” ha tomado tanta importancia que se lo considera el eje central del sistema empresarial. Gan y Triginé (2012) sostienen que el clima laboral ha de estar condicionado por múltiples razones como: las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, mientras que Ramos y Tejera (2017), indicaron que el clima laboral es el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo.

Por otra parte, Arias y Arias (2014) señalan que el clima organizacional y la satisfacción laboral han sido, quizá, las variables más estudiadas en el ámbito laboral considerando tres enfoques para conceptualizarlo. Los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización, mientras que los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores. Sin embargo, los enfoques integradores toman en cuenta ambos factores. En los gobiernos locales, mediante visitas previas, se detecta que no se han realizado diagnósticos de clima laboral, existen ocasiones en que la comunicación es sesgada en cuanto a los cambios internos (políticas, normas, reglamentos, asumir responsabilidades para la ejecución de procesos) provocando desplazamiento de los servidores y descenso de su compromiso con las metas institucionales. Las debilidades encontradas causan molestias en los servidores, porque al no desarrollar sus actividades en un clima laboral adecuado, no pueden cumplir los objetivos del área con celeridad; esto a su vez, repercute negativamente en los usuarios puesto que no se les brinda una atención de calidad en los servicios requeridos, reclamos o solicitud de información.

Para, Lazzari y Moulia (2013) la calidad del servicio es un concepto de particular importancia para las empresas porque, los clientes, después de recibir un servicio, lo comparan con el esperado. Si el servicio percibido no tiene el nivel del servicio esperado, los clientes pierden interés. Pero si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy posible que los clientes regresen. Por otra parte Meza (2017), manifiesta que el actuar del individuo en la organización corresponde a la teoría del comportamiento organizacional, donde las características individuales, de trabajo y desarrollo profesional, influyen en la satisfacción laboral directamente derivado de la visión y la actitud que tienen sobre los puestos en el que se desempeña laboralmente y la importancia que le dan los superiores contribuyendo al aumento de la satisfacción laboral motivándolo a mejorar su desempeño. No obstante

Caballero (2002) señala que esta concepción de la satisfacción laboral se distingue básicamente de la motivación para trabajar con disposiciones de conducta, así como a su fuerza e intensidad.

Asimismo, el desarrollo sostenible de la organización en los gobiernos locales debe considerar los aspectos sociales, económicos y ecológicos, sin embargo, el aspecto psicosocial se ha descuidado con frecuencia en la investigación (Posada y Aguilar, 2012). En los últimos años la psicología positiva organizacional ha desarrollado nuevas variables que afectan el desarrollo de las personas dentro de la organización siendo la felicidad una de estas nuevas dimensiones de análisis. La felicidad por lo tanto es clave en la calidad de vida de las personas, ya sea en lo personal como en lo organizacional, facilitando la construcción de mejores relaciones interpersonales, aumentando la persistencia en el logro de objetivos, la productividad, la creatividad, la innovación, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca al interior de las empresas (Fernández, 2015).

El clima organizacional influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la institución y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficacia y desempeño empresarial (Borda, 2016). Es un gran compromiso para los líderes empresariales ofrecer el apoyo, las herramientas y las condiciones para que las personas realicen de la mejor manera su trabajo; el ambiente es uno de los puntos esenciales en la vida laboral, para lo cual debe ser igual para todos los trabajadores, sin importar el tipo de contratación que se tenga; pero desde un punto de vista crítico, se debe considerar que el ambiente lo crean y desarrollan los empleados mismos y no la organización, y destaca la relevancia de mantener de la mejor manera las relaciones interpersonales (Madero et al., 2015).

Zangaro (2011) puntualiza que el clima de los trabajadores se convierte también en un ámbito importante que influye en el desempeño del talento humano, concordando con Enríquez y Calderón (2017) quienes manifiestan que el clima laboral ha sido siempre un factor importante dentro de las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, ya que éste, a través de una evaluación, determina su influencia en la consecución de los objetivos que se proponen, tanto personal como organizacionalmente. Salazar, et al., (2009), manifiesta que los componentes del clima laboral son: ambiente físico, características estructurales y personales, y comportamiento organizacional, debido a esto las organizaciones buscan un mejoramiento continuo. Por esta razón, la Constitución Nacional del Ecuador (2008) en su reforma estableció en su artículo 33 que “el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y

retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Asamblea Nacional, 2008).

Según, la SENPLADES (2012) a través del Plan Nacional de Descentralización indica que la descentralización de la gestión del Estado es la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, no existe un antecedente de diagnóstico de clima laboral, lo cual provoca que tanto jefes departamentales como servidores en general desconozcan los factores endógenos como autonomía, relaciones sociales, resolución de conflictos, liderazgo y motivación. Esta investigación se orienta a diagnosticar el clima laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, para que contribuya a la mejora del desempeño de las funciones de los servidores públicos. Entre las principales falencias se encontraron: las relaciones entre los servidores, son buenas, aunque no siempre se puede controlar las discrepancias, falta de comunicación participativa entre todos los niveles de la entidad, el espacio de algunas oficinas es reducido, poca práctica de valores y promoción del trabajo en equipo. Estos problemas afectan a la ejecución de los procesos y debilita la comunicación interna generando un clima inadecuado en la institución.

Martínez (2012), argumenta que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Y posee las siguientes características: es un concepto molecular y sintético como la personalidad, es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo, tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular; está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización; es un fenómeno exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza; es un fenómeno distinto y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma función; está basado en las características de la realidad externa tal como, las que percibe el observador o el actor, tiene consecuencia sobre el comportamiento.

Esto significa, según, Maturana (2009), que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema de un auto proyecto de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. Entonces, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a

provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características según, este mismo autor: Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima inapropiado, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores y funciones.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Para la sistematización de las principales definiciones, teorías y para el análisis respectivo de este estudio se recurrió a la técnica análisis documental, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se fundamenta en el acopio de información partiendo de fuentes que se encuentran en la base de datos de revistas indexadas como SciELO, Redalyc, Scopus, Latindex, Google Académico, entre otras. De tal manera que se revisó y analizó las aportaciones de los diferentes autores en cuanto al clima organizacional en los diferentes contextos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los artículos recopilados relacionados al clima organizacional arrojaron resultados negativos, en el contexto educativo, como demuestra Escobedo (2020), en su investigación el 36.4% de maestros, mencionaron que el nivel de clima organizacional es malo, siendo el nivel de satisfacción laboral media y bajo, debido a la deficiente infraestructura, limitados equipos y materiales. Estas desigualdades deben acatarse con mayor iniciativa por parte del director en incentivar la participación de sus educadores. En cambio, Blandón, Franco, y Marmolejo (2020), los porcentajes mostraron ser significativos, la modalidad de vinculación en los docentes influye sobre la percepción del clima en el personal docente; este aspecto convendrá ser revisado a la luz de planes de mejoramiento institucional.

En el contexto empresarial y gubernamental, Yuctor y Salazar (2019), llegaron a la conclusión que el 70% de los trabajadores del rubro hotelero siente que el clima laboral es pésimo; dado que los que gerencian no promueven el trabajo en equipo, la comunicación es vertical y el jefe solo ordena y nunca felicita o estimula a los trabajadores por su desempeño; sumado a ello, existen los comentarios

negativos entre los colaboradores convirtiendo el lugar de trabajo en un ambiente hostil y poco agradable. En cambio, Segredo, García, Cabrera y Perdomo (2017), opinaron que, la organización como ente artificial construido para lograr un fin, vive en constante perfeccionamiento en respuesta a las demandas de la sociedad y se destaca que estos cambios operan sobre la cultura, el clima y el desarrollo organizacional, los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; debe, reformular las ideas que rigen los paradigmas organizacionales y sin lugar a dudas hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo de la institución, lo cual repercute no sólo en la mejora creciente de la organización, sino también en la sociedad.

Sin embargo, Hernández, Cardona y Del Río (2017), expresaron que la mayoría de las medianas empresas el 40% de ellas, propician un buen clima laboral esto se debe a un buen proceso de direccionamiento estratégico, debiendo establecer integración en la organización con el entorno, tomando como base de su cambio y mejora continua, la innovación tecnológica y la gestión administrativa, haciendo que los trabajadores se sientan a gusto laborando en estas medianas empresas. Para Chirinos, Meriño y Martínez (2018), los resultados de su investigación indicaron que el 39.68% no están satisfechos con el trato que reciben en su organización, ocasionando que el clima laboral se vuelva hostil y poco acogedor; sin embargo, los principios básicos de calidad se fundamentan en un clima organizacional como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad, referencia esta que es esencial. Se considera que, cuando las personas trabajan en una organización y se sienten contentas con la función desempeñada, el compromiso con esta aumenta y mejoran los resultados. Según, Castillo, Medina, Reyes y Ayala (2019), el clima organizacional de los trabajadores deben mejorar en un 68,2%. Además, puntualizaron la importancia que, en una organización el líder mantenga un óptimo clima organizacional, los trabajadores en su conjunto necesitan ser valorados, trabajar de manera conjunta con una misma visión, el gerente debe dirigir y monitorear constantemente el trabajo que realiza su personal, debe existir una comunicación vertical, aclarar los malos entendidos y actuar con asertividad para no herir susceptibilidades, de esta manera el clima organizacional se fortalecerá.

CONCLUSIONES

La búsqueda bibliográfica permitió determinar qué indicadores fueron los adecuados para el diagnóstico del clima laboral en las organizaciones y el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos.

En el análisis del clima organizacional de los Gobiernos Locales, se ha podido identificar problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y condiciones laborales deficientes.

La necesidad de hablar hoy en día sobre esta temática, implica un llamado en la preparación de los directivos del Gobierno Local, de manera tal, que les permita tener las competencias necesarias para poder planificar los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; lo que implica, de ser preciso, reformular las ideas que rigen los paradigmas organizacionales y sin lugar a dudas hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo de la institución, lo cual repercute no solo en la mejora creciente de la organización, sino también en la sociedad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alina, M. Segredo, A., García, A., León, P., Perdomo I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Rev. INFODIR, Vol. 24, ISSN 1996-3521. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Arias L., Arias G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. Ciencia & trabajo, 16(51), 185-191. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador (En línea). Recuperado 11 Jul. 2014. Disponible en: http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/CONSTITUCION_DE_LA_REPUBLICA_DEL_ECUADOR_20081.pdf
- Blandón, J., Franco, L., Marmolejo, J., Escobedo, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación Tumbes ECA Sinergia, Vol. 11 N° 3/págs. 19-28. DOI: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2000
- Blandón, J., Franco, L., Marmolejo, J. (2020). Evaluación del clima organizacional desde el estamento del docente del Programa de Administración de Empresas INTEP Nueva generación. Revista científica, N° 3 /pp. 106 – 121. https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/UADMON/2020_2/Revista/Nueva_Generacion_III_Edicion.pdf#page=106
- Borda, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Editorial UNED. p 27. (En línea). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=26835>

- Brito, C., Pitre, R., Cardona, D. (2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. Información tecnológica, Vol. 32 (1), 141-148. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Caballero, R. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. ES. Revista de currículum y formación del profesorado, 61, 1-2.
- Cardozo, S. y Kwan, C. (2019). *Clima organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la sistematización Población y desarrollo*, vol.25, n.49. ISSN 2076-054X. <http://dx.doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2019.025.49.106-129>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., Ayala, C. (2019). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una Microred de Perú*. Revista Cubana de Salud Pública, Vol. 45, n° 2. ISSN 1561-3127. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. COMUNI@CCION, vol.9 no.1. ISSN 2219-7168. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chirinos, Y., Meriño, V., Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Revista EAN No. 84, ISSN: 2413-936X. <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Díaz, F., Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. Contaduría y Administración, N°. 63 (4), 2018, 1-14. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Enríquez, M., Calderón J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. Podium, Edición Especial, 131-143. Recuperado <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77/76>.
- Escobedo, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las Mypes del sector educación Tumbes. Rev. ECA Sinergia, Vol. 11 N° 3/págs. 19-28. DOI: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2000
- Gan, F., Triginé, J. (2012). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. p 275.
- Hernández, H., Cardona, D., Del Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Información

tecnológica, Vol.28 no.5. ISSN 0718-0764. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>

- Lazzari, L., Moulia, P. (2013). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME. Cuadernos del CIMBAGE, 16, 53-86. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46230868004> Uniandes Episteme. ISSN 1390-9150/ Vol. 5 / Nro. 3 / julio-septiembre / Año. 2018 / pp. 248-261
- Madero, S., Flores, R., Barrientos C. (2015). Clima laboral entre personal. Ciencia uanl /año 18, no. 75, septiembre-octubre 2015 Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/8245/1/Documento11.pdf>
- Martínez, I., Nicolini, C., Parodi, J. (2015). La comunicación interna en la administración pública. España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Maturana, H. (2009). El árbol del Conocimiento. En H. Maturana, El árbol del Conocimiento (p. 225). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. Rev. Dominio de las ciencias, Vol. 3, N°. 2. ISSN-e 2477-8818. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.%20947-964>
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. Comuni@cción, 8(2), 148-158. Recuperado en 20 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlng=es.
- Mormolejo, J., Jaramillo, P. (2020). Evaluación del clima organizacional desde el estamento del docente del Programa De Administración De Empresas INTEP. Nueva Generación, Revista científica N° 3 /pp. 106 – 121. https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/UADMON/2020_2/Revista/Nueva_Generacion_III_Edicion.pdf#page=106
- Pilligua, C., Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. tda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XVI, núm. 28. DOI: 10.18270/cuaderlam.v15i28.2686
- Ramos, V., Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. Acción Psicológica 14(2), 225-240. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/c40f14bc70d0c25d574eaafd087ec452/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1576339>

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4), 67-75. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Segredo, A., García, A., León, P., Perdomo, V. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, Vol. 24. ISSN 1996-3521. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES (2012). Plan Nacional de Descentralización-PND. Todo el mundo mejor. (En línea). Disponible en <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan-Nacional-de-Descentralizaci%C3%B3n-2012-2015.pdf>
- Soto, R., Colbert, C. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao 3C Empresa. *Investigación y pensamiento crítico*, N° 8(4), 95-117. <http://doi.org/10.17993/3comp.2019.080440.95-117>
- Tintaya, L., Mercado, S. (2018). Importancia del estudio y análisis del clima organizacional, satisfacción laboral y satisfacción del usuario externo en la gestión de los establecimientos sanitarios públicos del Perú *Rev. Evid. Odontol. Cliniv.* Vol. 4 – Num.1. <http://dx.doi.org/10.35306/eoc.v4i1.712>
- Yuctor, M., Salazar, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de ambiente y turismo*, vol.15 no.1. ISSN 0718-235X. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2019000100082>
- Zangaro, M. (2011). Avatares del clima laboral. *Bajo el Volcán*. 10(16), 103-132. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28620697006>