

## Análisis del Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional

**Karla Aídde Guerra Pérez<sup>1</sup>**

[karla.aidde@hotmail.com](mailto:karla.aidde@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-1680-7663>

Instituto Tecnológico de Matamoros  
H. Matamoros Tamaulipas- México.

**Ileana Guzmán Prince**

[ileana.gp@matamoros.tecnm.mx](mailto:ileana.gp@matamoros.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-5893-6627>

Instituto Tecnológico de Matamoros  
H. Matamoros Tamaulipas- México

**Miguel Ángel Medina Álvarez**

[miguel.ma@matamoros.tecnm.mx](mailto:miguel.ma@matamoros.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-4526-5032>

Instituto Tecnológico de Matamoros  
H. Matamoros Tamaulipas- México.

**Irma Leticia García Treviño**

[irma.gt@matamoros.tecnm.mx](mailto:irma.gt@matamoros.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-2631-0499>

Instituto Tecnológico de Matamoros  
H. Matamoros Tamaulipas- México.

### RESUMEN

El objetivo principal del presente artículo es analizar la influencia que tiene el liderazgo en el clima laboral dentro de una organización de la industria productiva en la ciudad H. Matamoros Tamaulipas utilizando el instrumento de medición EMCO en escala de Likert con 29 reactivos adaptados a la empresa en investigación (Patlán Pérez & Flores Herrera, 2013). La estructura del instrumento está dividida en 3 rubros analizando al sistema individual, al sistema interpersonal, así como al sistema organizacional, además se recopilan los fundamentos teóricos, antecedentes, conceptos y los factores de evaluación sobre el clima organizacional, también los fundamentos teóricos, estilos, conceptos de diferentes autores sobre el liderazgo; en conjunto a los resultados de la encuesta de clima organizacional se espera obtener evidencia teórica y cualitativa sobre la influencia que tiene el liderazgo en el clima laboral mediante un estudio explicativo, sugiriendo finalmente estrategias que se requieren aplicar para mejorar el liderazgo y con ello el clima organizacional, considerando según (Payeras, 2004) citado por (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014) que el liderazgo tiene gran influencia en el clima organizacional mediante la comunicación, reconocimiento, sentido de pertenencia con un impacto sobre los resultados organizacionales.

**Palabras clave:** *Clima organizacional; liderazgo; compromiso organizacional.*

---

<sup>1</sup> Autor Principal

## **Analysis of leadership and its influence on organizational climate**

### **ABSTRACT**

The main objective of this article is to analyze the influence that leadership has on the work environment in a productive industry organization in the city of Matamoros, Tamaulipas, using the EMCO measurement instrument on a Likert scale with 29 items adapted to the company under investigation (Patlán Pérez & Flores Herrera, 2013). The structure of the instrument is divided into 3 items analyzing the individual system, the interpersonal system, as well as the organizational system, in addition the theoretical foundations, background, concepts and evaluation factors on the organizational climate are compiled, also the theoretical foundations, styles, concepts of different authors on leadership; together with the results of the organizational climate survey, it is expected to obtain theoretical and qualitative evidence on the influence that leadership has on the work climate through an explanatory study, finally suggesting strategies that need to be applied to improve leadership and thus the organizational climate, considering according to (Payeras, 2004) cited by (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014) that leadership has a great influence on the organizational climate through communication, recognition, sense of belonging with an impact on organizational results.

**Keywords:** *Organizational climate; leadership; organizational commitment.*

*Artículo recibido 25 febrero 2023*

*Aceptado para publicación: 25 marzo 2023*

## INTRODUCCIÓN

La investigación realizada es de carácter explicativo considerando según (Gloria Mousalli, 2015) en donde se pretende recabar información sobre los resultados de la encuesta de clima organizacional e identificar y correlacionar el impacto que tiene el liderazgo en el clima organizacional; lo anterior considerando la mención de Bastidas siendo esta investigación clara, realista y alcanzable citado por (Arias Gonzales et al., 2020)

El reporte global (Randstad Workmonitor, 2018) arroja estadísticas en el ámbito de la satisfacción laboral en 34 países el estudio toma en cuenta Europa, Asia Pacífico y las Américas los resultados arrojaron que la satisfacción laboral más alta fue está en México, India y los Estados Unidos; la más baja en Japón y Hong Kong.

El clima organizacional está representado desde sus inicios en un modo más psicológico el nivel de bienestar y satisfacción que presentan los miembros de una empresa justamente en relación con las percepciones de los empleados considerando según (Chagray Ameri et al., 2020) que a través de sus reacciones y teniendo repercusión en el desempeño siendo una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo que significa para un individuo una situación en particular, considerando las percepciones como esquemas cognitivos que reflejan las propias experiencias de aprendizaje individuales de acuerdo así mismo con (Gala & Gestoso, 2000). Boateng IA, Kanyandewe S, Sassah M. citados por (Pradoto, 2022) consideran al clima organizacional como una herramienta eficaz que ayuda a las empresas a logro de sus objetivos organizacionales. El clima organizacional es el entorno interno de las empresas que puede verse afectado por problemas que están en forma de presión en el trabajo como resultado de algunas prácticas de liderazgo incorrectas que a su vez crean un impacto directo en el comportamiento de los trabajadores, grupos y organizaciones por igual como lo menciona Chiang citado por (Rivera Porras et al., 2018) .

Reyes mencionado por (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta Flor María, 2019) considera que existen seis factores que influyen en el clima laboral como lo es la colaboración que evalúa el grado de valores con el que cuentan los empleados así como la madurez y el compañerismo existiendo

confianza entre los individuos precisamente tiene gran peso en el clima organizacional; en el factor de la comunicación que según Riberio es el arte de influir en los miembros de una organización ejercer credibilidad y en cierto modo tener poder para liderar así mismo lo confirma (Pérez Juárez & Pedraza-Nájjar, 2019) la carrera profesional se considera como un factor relacionado con el nivel de preparación académico con el que se cuenta, incluyendo las habilidades y capacidades con las que cuentan los individuos para aspirar a un mejor puesto laboral, la satisfacción siendo un factor en el que se implica un estado emocional respecto de su entorno laboral, repercutiendo en el comportamiento de un individuo ya sea positivo o negativo, las condiciones físicas son consideradas como un factor importante considerando la iluminación, el estado físico del lugar laboral, las herramientas, el ruido minimizado que las organizaciones deben brindar a los empleados para que estos se sientan cómodos en su espacio laboral, así mismo se tiene al liderazgo como factor preponderante el cual contempla sus propias teorías, este se encarga de guiar a los subordinados dirigiéndolos e involucrándose en los procesos (Nole Rosales & De La Rosa Valderde, 2022).

Desde los inicios sobre el concepto de liderazgo se ha debatido y se han establecido diversas teorías sobre si el liderazgo es una habilidad que se puede aprender o es algo innato propio de los individuos siendo de carácter natural para tener influencia entre los empleados lo anterior mencionado por (Geraldo Campos et al., 2020). Actualmente se ha comprobado que el liderazgo forma parte de las Hard Skills (habilidades duras) considerándose como una habilidad que se obtiene con el aprendizaje continuo y que un líder debe poseer ciertas habilidades como lo son el saber actuar en base a cada situación y aplicar un estilo de dirección de acuerdo a ello, así como la habilidad de la escucha activa respecto de sugerencias, además de poseer inteligencia emocional esto considerado el artículo (Liderazgo: Características de Un Líder, 2020). El liderazgo es la habilidad con la que cuenta un jefe para interrelacionarse, comunicarse, guiar, escuchar de manera efectiva para la resolución de problemas a los subordinados. Moran mencionado por (De La Cruz, 2022) hace referencia que el comportamiento de un líder influye importantemente en el logro de los objetivos organizacionales mediante el éxito o fracaso del comportamiento de sus subordinados.

Daniel (Goleman, 2005) describe 6 estilos de liderazgo que tienen impacto importante en el clima organizacional, el liderazgo coercitivo o mejor conocido como autocrático sugiere que los jefes toman decisiones frías dejando de lado las emociones su visión es brindar los resultados sin importar lo que puedan llegar a causar en los subordinados. Cabe mencionar que se tiene mayor alcanza cuando cualquier tipo de líder tiene noción y firmeza para ser generadores de cambio lo anterior fue citado por (Geraldo Campos et al., 2020); Goleman menciona que los líderes orientativos se involucran en conocer a sus subordinados se toma el tiempo de escucharlos y genera estrategias para movilizarlos a tener una visión brindándoles objetivos individuales y grupales para el logro de los objetivos organizacionales, los líderes afiliativos se encargan de crear lazos emocionales y armonía entre sus subordinados para crear un ambiente sano donde se pueda laborar en equipo, los líderes democráticos involucran a todos los subordinados mediante un consenso para la participación en los diversos temas, los líderes ejemplares facultan actividades a sus subordinados esperando el actuar con excelencia y autonomía de aquellos que más necesitan, los líderes formativos desarrollan sus subordinados para adquirir mayores habilidades para que en el futuro adquieran mejores puestos. Dentro de los estilos de liderazgo utilizados actualmente destacan los propuestos por Bass citado por Arévalo & Grado (2015) el cual contempla el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional en donde en el liderazgo transaccional el líder se limita al intercambio de recompensar por alcanzar los objetivos organizacionales utilizando su poder para con ello sancionar o premiar en base a los lineamientos de la empresa sin tener en cuenta el desarrollo de los subordinados, es decir se limita a la acción para el logro de los objetivos, por otra parte se encuentra el liderazgo transformacional que está orientado a guiar a los subordinados y crear un ambiente de cambio en donde exista la motivación promoviendo el compromiso y el trabajo en equipo considerando crear relaciones afiliativas con su equipo, algunos estudios citados por Lupano y Castro mencionados también por (Arévalo & Grado, 2015) demuestran que este estilo de liderazgo proporciona mejores resultados organizacionales a largo plazo debido que forma parte de un cambio radical por parte de los empleados para alcanzar sus objetivos y desempeñarse de formas que van a sobrepasar sus propias expectativas (Alcázar Cruz, 2020).

## METODOLOGÍA

La presente investigación cuantitativa de tipo explicativa según (Gloria Mousalli, 2015), en donde se obtendrá evidencia sobre la relación que existe entre los niveles de clima organizacional considerando el liderazgo como principal dimensión de análisis por lo que se recolecta una muestra aleatoria del 15% de personal de las áreas de producción.

Los resultados fueron obtenidos utilizando el instrumento de recolección de datos EMCO para obtener evidencia respecto de los niveles de clima organizacional considerando el cuestionario de (Patlán Pérez & Flores Herrera, 2013) aptado a la empresa en estudio, el cuestionario está en escala de Likert en donde se plantean 29 ítems los cuales están divididos en 3 rubros de jerarquía, que a su vez que subdividen en 8 dimensiones; analizando el rubro de sistema individual mediante las dimensiones de satisfacción del trabajo y autonomía del trabajo, al sistema interpersonal mediante las dimensiones de relaciones sociales, la unión y apoyo entre los compañeros, así como el rubro del sistema organizacional mediante las dimensiones con los reactivos compuestos por la consideración de los líderes, beneficios, recompensas, motivación y esfuerzo, finalmente el liderazgo de su jefe directo como principal factor del presente estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1.

ENCUESTA EMCO. CLIMA ORGANIZACIONAL				NEGATIVO	REGULAR	BUENO
				Porcentaje		
<b>Sistema Individual</b>	Satisfacción de miembros del equipo	1	El miembro del equipo se siente satisfecho con sus actividades.	6.67%	33.33%	60.00%
		2	El miembro del equipo se siente realizado en su trabajo.	0.00%	26.67%	73.33%
		3	Dentro de la organización el miembro del equipo disfruta realizar sus actividades.	0.00%	13.33%	86.67%
		4	El miembro del equipo realiza con desagrado sus actividades.	6.67%	20.00%	73.33%
			<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>13.33%</b>	<b>93.33%</b>	<b>293.33%</b>
			<b>Porcentaje final</b>	<b>3.33%</b>	<b>23.33%</b>	<b>73.33%</b>
Autonomía en el	5	Los miembros del equipo gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.	6.67%	13.33%	80.00%	

		6	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.	6.67%	13.33%	80.00%	
		7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	13.33 %	26.67%	60.00%	
			<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>26.67 %</b>	<b>53.33%</b>	<b>220.00 %</b>	
			<b>Porcentaje final</b>	<b>8.89%</b>	<b>17.78%</b>	<b>73.33 %</b>	
<b>Sistema Interpersonal</b>	Relaciones sociales	8	Los miembros del equipo se llevan bien entre ellos.	6.67%	26.67%	66.67%	
		9	En la organización hay compañerismo entre los miembros del equipo.	0.00%	46.67%	53.33%	
		10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.	13.33 %	40.00%	46.67%	
				<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>20.00 %</b>	<b>113.33%</b>	<b>166.67 %</b>
				<b>Porcentaje final</b>	<b>6.67%</b>	<b>37.78%</b>	<b>55.56 %</b>
	Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los miembros del equipo de inmediato lo integran al grupo.	13.33 %	6.67%	80.00%	
		12	El miembro del equipo dentro de la organización se siente parte de un mismo equipo.	6.67%	13.33%	80.00%	
		13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales	6.67%	20.00%	73.33%	
		14	En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.	6.67%	33.33%	60.00%	
				<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>33.33 %</b>	<b>73.33%</b>	<b>293.33 %</b>
			<b>Porcentaje final</b>	<b>8.33%</b>	<b>18.33%</b>	<b>73.33 %</b>	
<b>Sistema Organizacional</b>	Consideración de directivos	1 5	El director trata a su personal de la manera más humana posible	6.67%	26.67%	66.67%	
		1 6	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.	0.00%	20.00%	80.00%	
		1 7	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	13.33%	20.00%	66.67%	
		1 8	El coach trata con indiferencia a su personal.	13.33%	13.33%	73.33%	
		1 9	Dentro de la organización el coach trata a los miembros del equipo de manera deshumanizada	6.67%	6.67%	86.67%	
					<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>40.00%</b>	<b>86.67%</b>
				<b>Porcentaje final</b>	<b>8.00%</b>	<b>17.33%</b>	<b>74.67%</b>

<b>Sistema Organizacional</b>	Beneficios y Recompensas	20	La organización emplea incentivos para que el miembro del equipo realice mejor sus actividades	20.00%	26.67%	53.33%
		21	Todos los miembros del equipo dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.	6.67%	26.67%	66.67%
		22	La organización otorga estímulos a los miembros del equipo para mejorar su desempeño.	40.00%	0.00%	60.00%
		23	Existen distintas formas de recompensar a los miembros del equipo.	33.33%	13.33%	53.33%
			<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>100.00%</b>	<b>66.67%</b>	<b>233.33%</b>
			<b>Porcentaje final</b>	<b>25.00%</b>	<b>16.67%</b>	<b>58.33%</b>
	Motivación y Esfuerzo	24	Cada miembro del equipo realiza sus actividades con entusiasmo.	6.67%	33.33%	60.00%
		25	Los miembros del equipo muestran agrado en realizar sus tareas.	0.00%	40.00%	60.00%
		26	El miembro del equipo brinda su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.	0.00%	20.00%	80.00%
			<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>6.67%</b>	<b>93.33%</b>	<b>200.00%</b>
			<b>Porcentaje final</b>	<b>2.22%</b>	<b>31.11%</b>	<b>66.67%</b>
	Liderazgo	27	El coach mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo	6.67%	33.33%	60.00%
		28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del coach en la realización de las tareas.	20.00%	13.33%	66.67%
		29	Al coach se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.	33.33%	20.00%	46.67%
			<b>Frecuencia de porcentaje</b>	<b>60.00%</b>	<b>66.67%</b>	<b>173.33%</b>
			<b>Porcentaje final</b>	<b>20.00%</b>	<b>22.22%</b>	<b>57.78%</b>

<b>Totales</b>	300.00%	646.67%	1953.33%
	<b>10.34%</b>	<b>22.30%</b>	<b>67.36%</b>

**Nota:** Los resultados sobre los conceptos; negativa, regular y bueno son resultado del análisis considerando las respuestas de cada pregunta sobre la escala de Likert; siempre, casi siempre, a veces, casi siempre y siempre, en donde se unifican los resultados de los 5 rubros.

Derivado de los resultados de la encuesta aplicada en la figura 1 se puede observar que el 67.36% de los encuestados afirma que existe un buen clima organizacional, mientras que el 10.34% de



ellos considera que no cuenta con un buen clima organizacional, y el 22.30% afirma que solo a veces se cuenta con un buen clima organizacional, por lo anterior se puede afirmar que el mayor porcentaje de los encuestados consideran que el clima organizacional es bueno.

En cuanto al rubro de mayor importancia en esta investigación se puede afirmar que el liderazgo forma parte importante de los resultados de un buen clima organizacional, el rubro de la dirección de la alta gerencia y liderazgo en áreas productivas cuenta con un buen resultado de clima organizacional con un 68.33%, el 19.17% mencionan que solo a veces se cuenta con un buen clima y el 12.50% de los encuestados refieren un mal clima organizacional, lo anterior considerando los reactivos del rubro 6; el director trata a su personal de la manera más humana posible, el trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto, los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades, el coach trata con indiferencia a su personal, dentro de la organización el coach trata a los miembros del equipo de manera deshumanizada; considerando también el rubro 8 del liderazgo en las áreas productivas con los reactivos; el coach mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo, en la organización todos los empleados reciben apoyo del coach en la realización de las tareas, al coach se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

Respecto de las estrategias sobre el liderazgo que la organización debe considerar aplicar es importante mencionar que pese a que la mayoría de los encuestados refieren un buen clima organizacional y un buen liderazgo existe mucha oportunidad en mejorar en los rubros; sobre que al coach se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización ya que se tiene un porcentaje del 33.33% de los encuestados refiriendo la dificultad de liderazgo por lo que se considera que la comunicación interna es de vital importancia en los niveles medios para la gestión de los recursos considerando según (Castillo, 2020) que la comunicación y forma de dirección son parte importante y debe ser una prioridad para las empresas, por otra parte el 20% de los encuestados refiere que todos los empleados reciben apoyo del coach en la realización de las tareas siendo estos rubros en donde se debe mejorar.

## CONCLUSIONES

En definitiva, el liderazgo forma parte importante del buen clima organizacional, sin embargo existen otros rubros en los que destaca la importancia debido a que el liderazgo en niveles directivos (gerenciales) se posicionó en esta investigación en el primer lugar en niveles de análisis de la encuesta sobre el clima organizacional, sin embargo la satisfacción de miembros del equipo respecto de las actividades realizadas con agrado así como del rubro sobre autonomía en el trabajo y la unión y apoyo entre los compañeros de trabajo forma parte importante del resultado del clima organizacional positivo en la organización en donde de acuerdo con Chiavenato mencionado por (Santana De Leon, 2021) confirman que para tener éxito dentro de las organizaciones se deben dividir las tareas, contar con compañerismo y colaboración para evitar cargas de trabajo.

Respecto del liderazgo en niveles medios (coaches) supervisores, este ocupó el séptimo lugar de ocho rubros, por lo que la empresa debe mejorar y aplicar estrategias que contribuyan al liderazgo

## LISTA DE REFERENCIAS

Arévalo, V. A., & Grado, A. T. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*  
*Transactional Leadership vs. Transformational Leadership.*

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/>

Arias Gonzales, J. L., Covinos Gallardo, M. R., & Cáceres Chávez, M. (2020, August 3). *Vista de Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación.* <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/73/46>

Castillo, P. M. (2020). *Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en MAN-SER S.R.L.*

Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., Hidalgo Vasquez, Y. N., Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e3297. <https://doi.org/10.22458/RNA.V11I2.3297>

De La Cruz, M. M. (2022). *Referencia*.

<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6223>

Alcázar Cruz, P. (2020, November 4). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional:*

*Impacto del liderazgo transformacional*. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext)

Gala, F. J., & Gestoso, C. G. (2000). *CLIMA ORGANIZACIONAL Operation Management View*

*project PUBLIC ADMINISTRATION-FROM VISION TO NEW SOLUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT View project*.

<https://www.researchgate.net/publication/324680623>

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los

estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Gloria Mousalli, K. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa*. 15–19.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2633.9446>

Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*.

*Liderazgo: Características de un Líder*. (2020).

Nole Rosales, E. B., & De La Rosa Valderde, C. M. (2022). *UNIVERSIDAD PERUANA DE*

*LAS AMÉRICAS AUTOR: ASESOR: Mg.*

Patlán Pérez, J., & Flores Herrera, R. (2013). *Artículo Original Desarrollo y Validación de la*

*Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con*

*Profesionales de la Salud PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF THE*

*MULTIDIMENSIONAL SCALE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE (MSOC): AN*

*EMPIRICAL STUDY WITH HEALTH PROFESSIONALS*. [www.cienciaytrabajo.cl](http://www.cienciaytrabajo.cl)

- Pérez Juárez, J., & Pedraza-Nájar, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *Signos*.  
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga UretaFlor María. (2019).  
*El clima laboral como factor clave en el rendimien*. 4–8.
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Randstad Workmonitor. (2018). *randstad-workmonitor-reporte-global-q3-septiembre-2018*. 36–39.
- Rivera Porras, D. A., Rincón Vera, J. E., & Flórez Gamboa, S. R. (2018). *Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE Perception of Organizational Climate: An Analysis from the Macroprocesses of an ESE* (Vol. 39).
- Santana De Leon, M. I. (2021). *Vista de Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá*.  
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/2525/2281>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)