



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN MUNICIPIOS”:
UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA
DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración y Gestión Comercial

Autor:

Giubell Anthonuet Fasshauer Medina

Asesor:

María Graciela Zurita Guerrero

Trujillo - Perú

2018

DEDICATORIA

A mi hijo que tanto adoro y amo.

AGRADECIMIENTO

A mi madre por su incondicional apoyo hoy y siempre.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	12
CAPÍTULO III. RESULTADOS	15
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS	24
ANEXOS.....	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de exclusión de artículos por bases de datos y motores de búsqueda

Tabla 2. Relación de artículos clasificados por tipos de institución, país de origen y año

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

Actualmente, tanto en el ámbito empresarial privado como en las instituciones públicas del estado, se tiene conocimiento y consenso respecto a que el clima organizacional o cultural es una de las variables fundamentales dentro de todo tipo de organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales.

El objetivo de este estudio es revisar y analizar la bibliografía científica disponible de los últimos 10 años para detallar cómo el clima organización o clima laboral es percibido por los trabajadores de las entidades públicas como municipios o municipalidades y cuáles son los efectos que esto conlleva en sus respectivos ambientes de trabajo.

Se pudo evidenció que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y el desempeño de los servidores públicos. SE uoÉsta última variable es muy importante a tener en cuenta por parte de los alcaldes o responsables de los municipios, ya que las instituciones públicas y en especial el desempeño de sus trabajadores, no tienen una buena percepción por parte de los ciudadanos, especialmente peruanos.

PALABRAS CLAVES: clima organizacional, clima laboral, municipio, municipalidad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las compañías buscan cada día ser más competitivas, generando y aplicando estrategias que les permitan lograr ventajas sobre sus competidores tanto en los productos como en los servicios que ofrecen a sus clientes. Esto las obliga a enfocarse en sus colaboradores, ya que el tema relacionado al clima o atmósfera en la que se desempeñan los trabajadores durante toda su jornada laboral ha tomado gran importancia para las entidades públicas y privadas. Debido a hoy en día los empleados son considerados el capital más valioso de las empresas, por ser el principal actor para el funcionamiento de las mismas, hace que existe un claro interés en brindarles un clima organizacional apto para trabajar, permitiéndoles percibir una equilibrada satisfacción al realizar sus actividades diarias y desarrollar con eficiencia y que esto ayuda al logro de las metas institucionales. (Villamil y Sánchez, 2012, p. 95)

Podemos indicar que el término “clima” proviene de la ciencia meteorológica, ya que estudia el estado del tiempo y la atmósfera de un determinado lugar. Para entrar en el terreno de las organizaciones, el clima organizacional implica un conjunto de factores ambientales (referidos a los ambientes de trabajo) que se desarrollan a través de un conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales. (Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008)

Litwin & Stringer (citado en Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011), señala que el clima organizacional es algo propio del ambiente de trabajo y **definida** por sus

miembros. Éste también se origina producto de la percepción subjetiva por parte de los trabajadores respecto al sistema formal e informal que los administradores aplican y a factores organizacionales como: características del trabajo, condiciones del empleo, etc. Dichos factores podrían afectar las actitudes, creencias, valores y motivación de los colaboradores.

García (2009) indica que el concepto de Clima Organizacional se introdujo en la ciencia de la psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960, siendo esta temprana aparición ¿una posible causa de que no exista aún una definición clara y unificada. Los conceptos incluyen desde factores organizacionales como: jerarquía, políticas y reglas, hasta factores un poco más subjetivos como la empatía, amabilidad, apoyo. Esto ha llevado a que cada más especialistas en investigación continúen hasta hoy buscando un consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el rol que juega el clima en el desarrollo de la organización y en sus colaboradores.

Rousseau (1988) y Schneider & Reichers (1990), (citados en Chiang, et. al, 2008) conceptualizan al término clima organizacional como "la descripción individual o grupal del contexto laboral del cual forma parte el trabajador, y que es percibida y compartidas a través de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales"

Otros autores detallan un poco más el concepto e clima organizacionales, mostrando algunos factores como: factores psicológicos individuales (como: autonomía, motivación, sentido de pertenencia, compromiso), factores grupales (como: cooperación, confianza en el superior, trabajo en equipo, lealtad grupal, apoyo mutuo, liderazgo, valores colectivos) y factores organizacionales (como: normas, reglamentos, políticas, planes,

incentivos, comunicación, toma de decisiones, niveles de jerarquía, nivel remunerativo, despidos, equipamiento) (Ucrós y Gamboa, 2010, p. 182)

Un elemento poco valorado en las entidades del estado es la motivación; al parecer en estas instituciones el trabajador debe desarrollar una motivación intrínseca o que su remuneración debe servirles para ello. (Prado, Arrieta y Figueroa, 2010, p. 4)

A nivel Sudamérica, se conoce que las instituciones públicas (dependientes del estado) no tiene una buena percepción en lo referente a la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía; esto puede deberse a muchos factores externos e internos. Dentro de los factores internos podemos mencionar a una posible variación del clima laboral por una inadecuada gestión a nivel del recurso humanos, la falta de capacitación, mala asignación de roles., etc.

Lo anterior puede afectar seriamente la atención referidos a los servicios públicos municipales y verse perjudicada toda la ciudadanía en general. Por ellos es muy importante conocer el clima laboral que existe dentro de las institucionales y municipalidades, para tomar las mejores decisiones en cuanto a ello y mejorar el nivel de satisfacción tanto en los servidores públicos como en la calidad del servicio hacia la ciudadanía. (Prado et al., 2010, p. 4)

Como el clima laboral se desarrolla desde la cotidianidad, es probable que impacte y genere conflictos y no permitan lograr los objetivos la institución. El clima es un factor preponderante que permiten analizar a las organizaciones de una manera holística y considerando el fenómeno que está incidiendo en ello. También, el clima permite la autorreflexión de los trabajadores y su percepción de la realidad laboral. Debido a esto, los

diversos estudios proponen acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización. (Visbal, 2014, p. 125)

Para poder proponer e implementar mejoras en el entorno administrativo en las estaciones públicas y gubernamentales, se requiere motivar al personal y no sólo pensar que se elevará el nivel de motivación por medio de órdenes arbitrarias. Ciertamente es que la calidad para las entidades del estado exige modificar, reformar e impulsar cambios en las estructuras jerárquicas e impulsar la aplicación de nuevas y mejores prácticas en este sentido. Para ello se debe llamar a la participación tanto individual como grupal formal, para analizar, discutir y mejorar la toma de decisiones (Prado et al., 2010, p. 4)

Según todo lo anteriormente indicado, el objetivo de la presente revisión sistemática fue describir los diferentes conceptos sobre el clima organizacional o clima laboral a partir de la revisión de los artículos científicos de los últimos 10 años, para conocer cómo se manifiesta en ámbito laboral dentro las instituciones municipales.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

El presente estudio de revisión sistemática de la literatura científica con la adaptación de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). La pregunta de investigación establecida para conducir el proceso metodológico fue la siguiente: ¿Qué es el clima organizacional y cómo se percibe en los servidores de un municipio, descritos en la literatura científica?

2.2. Proceso de recolección de la información

Para garantizar la sensibilidad del proceso de búsqueda se definieron como descriptores los siguientes términos a partir de la pregunta de investigación: “clima organizacional”, “clima laboral”, “municipios”, “municipalidades”. Para ser más específicos en la búsqueda de la literatura científica, se diseñó un protocolo con la combinación de los términos establecidos y los operadores booleanos: [(“clima organizacional” OR “clima laboral”) AND (“municipio” OR “municipalidad”)]. Con esta definición, las bases de datos multidisciplinarias utilizadas fueron: Ebsco, Redalyc, Scielo, Dialnet y Google Académico.

Ebsco

(“clima organizacional” OR “clima laboral”) AND (“municipio” OR “municipalidad”)

Google Académico

(“clima organizacional” O “clima laboral”) Y (“municipio” O “municipalidad”)

Dialnet

("clima organizacional" OR "clima laboral") AND ("municipio" OR "municipalidad")

Redalyc

("clima organizacional" OR "clima laboral") AND ("municipio" OR "municipalidad")

Scielo

("clima organizacional" OR "clima laboral") AND ("municipio" OR "municipalidad")

Los artículos seleccionados se importaron al software de gestión de referencias Zotero, para su gestión en la eliminación de citas duplicadas y como generador de referencias bibliográficas.

2.3. Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron artículos originales publicados en base de datos científicas, en idioma español, entre los años 2008 y 2018, que muestren información sobre satisfacción laboral. Con respecto a la variable "organizacional", ésta se describió también como: "laboral". Y la variable "municipio", también se describió como "municipalidad".

Con respecto a la variable "clima organizacional" o "clima laboral", los artículos fueron seleccionados teniendo en cuenta a todos los estudios que investigaron directa y específicamente el clima organización o laboral; es decir, fue la variable principal de los artículos científicos revisados.

Como criterios de exclusión se identificaron a los artículos que no describieron al clima organizacional o clima laboral observados en instituciones públicas como municipios o municipalidades. También se excluyeron aquellos artículos que describen a la cultura organizacional, concepto que regularmente se toma como sinónimo de clima organizacional; por lo que dichos artículos no aportan mayores alcances sobre su aplicación.

La metodología de búsqueda y recolección de información fue aplicada por dos revisores expertos en forma independiente, lo que permitió despejar algunas dudas para la inclusión o exclusión de los artículos analizados.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

La búsqueda de artículos en las bases de datos y motores de búsqueda mostraron un total de 9,846 artículos originales en el periodo de tiempo de 2010 a 2018, distribuidos así: Redalyc, 11,675 artículos; Google Académico, 680 artículos; Dialnet, 20 artículos; EBSCO, 13 artículos y Scielo, 3 artículos. De esta cantidad total se revisaron y eliminó 13 artículos de Scielo, porque no hacía referencia a las variables en estudio agrupadas: “clima organizacional”, “clima laboral”, “municipio” y “municipalidad”. Para el caso de Dialnet, se revisó toda la información, pero se excluyeron a los 20 artículos porque no tenían acceso al texto completo y cuyo resumen no está relacionado con las variables de estudio. Para el caso de Redalyc, se encontraron 11,675 artículos, de los cuales se analizaron 200 artículos y finalmente sólo 4 artículos quedaron para formar parte de la investigación, basados principalmente en el análisis del contenido del resumen indicado en cada uno de ellos. En el buscador Google Académico se revisaron 210 artículos, de los cuales sólo se encontraron 2 artículos con la descripción exacta de las variables en estudio y el resto fueron excluidos por ser mayoritariamente libros y tesis de pregrado, maestría y doctorales. Con respecto a EBSCO se revisaron los 13 artículos con la información relacionada a las variables, pero ningún artículo estaba referido a ellos de forma específica.

En la Tabla 1 se detalla los pasos de exclusión de artículos para cada base de datos y motor de búsqueda.

Tabla 1

Proceso de exclusión de artículos por bases de datos y motores de búsqueda

Base de Datos y motores	Total de artículos encontrados	1era Depuración	2da Depuración
Scielo	3	2	2
EBSCO	13	0	0
Dialnet	20	0	0
Redalyc	11,675	200	4
Google Académico	680	210	2

Fuente: Elaboración propia

De los 8 artículos seleccionados, se ha identificado el país de procedencia; lo que nos indica que el clima organizacional es un tema de alto interés para las organizaciones, sean éstas público o privadas y además está presente en los principales países de Latinoamérica. Dichos resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Relación de artículos clasificados por tipos de institución, país de origen y año

Título del artículo	Tipo de institución	País de origen	Año
Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena	Pública	Chile	2011
Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos	Pública	Chile	2008
El clima organizacional en servicios públicos municipales de la gestión 2007-2010	Pública	México	2010

Título del artículo	Tipo de institución	País de origen	Año
Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma	Pública	Honduras	2012
El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable.	Pública-Privada	España	2013
Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual	Pública-Privada	Colombia	2009
Generalidades del clima organizacional	Pública-Privada	Cuba	2015
Clima organizacional y satisfacción laboral	Pública-Privada	México	2012
Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos	Pública-Privada	Venezuela	2010
Clima organizacional para una cultura de calidad	Pública-Privada	Venezuela	2014

Fuente: Elaboración propia

También como parte de la investigación y análisis de la información depurada, se han clasificado a todos los artículos con el detalle de su objetivo, instrumento utilizado y su principal conclusión. Esto puede observarse en la Tabla 3.

Tabla 3.

Detalle de artículos con su objetivo, instrumento utilizado y su principal conclusión

Título del artículo	Objetivo	Instrumento	Conclusión
Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena.	Determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas	Cuestionarios	Al considerar las dimensiones del desempeño, la Satisfacción general resulta ser un predictor significativo del Rendimiento y Productividad, mientras que el clima general resulta ser un predictor

Título del artículo	Objetivo	Instrumento	Conclusión
			significativo de las dimensiones Condiciones Personales y Comportamiento del Funcionario.
Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos	Elaborar y validar un instrumento de medida del clima organizacional y de la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas	Cuestionario	Como conclusión podemos decir que las escalas de clima organizacional y de satisfacción laboral, están validadas para esta muestra, luego pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las Instituciones Estatales y con ello mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes internos y externos.
El clima organizacional en servicios públicos municipales de la gestión 2007-2010	Conocer el clima laboral existente en la Dirección de Servicios Públicos Municipales en la gestión 2007-2010	Cuestionario Observación directa	Conforme al ambiente laboral en términos de la calidad de la comunicación y de las relaciones interpersonales de los miembros de la Dirección, existe un buen clima organizacional. Por lo que podemos suponer que con este clima se permite laborar en un ambiente armonioso.
Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma	Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma.	Cuestionario	La investigación permite concluir que existe asociación estadística significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortés. La influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral de estos empleados es de 64%; por lo que se puede ver la satisfacción de los empleados de la

Título del artículo	Objetivo	Instrumento	Conclusión
El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable.	Proponer un modelo explicativo del clima laboral, a partir de una justificación teórica, donde de nuevo el contexto de la empresa y la especial significancia de los recursos humanos	Análisis bibliográfico	<p>municipalidad se debe a gran medida a los factores del clima organizacional, comprobando así la hipótesis planteada de investigación.</p> <p>El clima es, en principio, una cuestión ajena a la tarea que esté realizando el individuo, dado que pueden observarse diferentes percepciones (conscientes o inconscientes) del clima en personas que desarrollan una misma acción concreta. El clima laboral responde a una componente multivariante, de ahí que puedan apreciarse varias dimensiones. Esta polisemia interpretativa permite enriquecer el caudal semántico del diagnóstico y análisis del clima laboral en su conjunto.</p>
Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual	Realizar una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales	Análisis bibliográfico	<p>Después de la revisión teórica se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; la percepción, referida al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a cerca de su ambiente; los factores organizacionales, que son aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los</p>

Título del artículo	Objetivo	Instrumento	Conclusión
Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos	Confrontar los planteamientos de los principales autores sobre clima organizacional, sus diferentes enfoques y los factores que inciden en el mismo para establecer sus coincidencias y discrepancias	Observación y análisis documental	empleados y afectan el logro de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, que es la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones. Se concluyó que para el estudio del clima organizacional es necesario tener en cuenta los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, lo cual evidencia la necesidad de un enfoque integral, porque todos estos factores contribuyen a la medición del clima.
Clima organizacional para una cultura de calidad	Valorar el clima organizacional de un laboratorio de calibración y ensayo en una universidad pública del estado venezolano	Cuestionario	La percepción en el reconocimiento institucional, relacionada a los factores de sentido de pertenencia y calidad profesional, se reconoce como una buena imagen corporativa, donde el trabajador declara orgullo por su organización, con una valoración de “muy bueno” (85% para la imagen corporativa y 82% para el sentido de pertenencia).

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

Discusión

Esta investigación incide en el concepto de clima organizacional laboral es uno de los principales factores que influyen una mejora de la satisfacción dentro de la empresa y contribuye a la motivación de los trabajadores para la ejecución de sus actividades diarias y de su participación en los procesos de las organizaciones. Es importante entonces, que todas las organizaciones trabajen en mejorar el clima organizacional y laboral, y que les permitirá asegurar que dichos colaboradores trabajen de forma eficiente y se logre un incremento en la productividad de las personas, de los procesos y de los resultados de la compañía.

Es importante que este y otros estudios puedan también ampliar la investigación a otros aspectos o factores que incidan en la satisfacción laboral como: cultura organización, liderazgo, empowerment, trabajo colaborativo, escucha activa; que hoy en día forman parte de un conjunto de buenas prácticas de desarrollo del talento humano que aplican las mejores organizaciones del mundo con comprobados resultados. Todo esto con el objetivo de contribuir a incrementar la satisfacción laboral y, por lo tanto, obtener un mayor compromiso de parte de los servidores de instituciones públicas logrando de alta productividad dentro de las áreas de trabajo. Este estudio puede ampliarse tomando en cuenta dichos factores mencionados para un enfoque más amplio en estos temas que también repercuten en la eficiencia, compromiso e identificación de los trabajadores de este tipo de instituciones.

Conclusiones

Dentro de la información científica revisada, podemos concluir que existen una correlación significativa entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores dentro de las instituciones públicas.

Asimismo, se comprobó que en la mayor parte de los trabajos revisados, una de las herramientas más utilizadas son los cuestionarios.

En general, los factores que influyen en el clima organizacional tienen una fuerte relación entre: la percepción, referida a cómo los colaboradores interpretan sus impresiones a cerca de su ambiente de trabajo; los factores organizacionales, que son los elementos como la motivación y estilos de liderazgo que ejercen sobre ellos y que impacta en el logro de sus objetivos institucionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, referido a cómo se comportan a nivel individual y grupal.

Dentro de otros conceptos revisados, el clima organizacional de forma por la percepción y apreciación de los servidores con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo). Esto impacta en las relaciones interpersonales de manera positiva o negativa, y por consiguiente en su eficiencias, productividad y en el de la organización.

Recomendaciones

Se sugiere que, para futuros estudios de investigación, se realicen las correlaciones entre el clima organizacional y otros factores como: clima organizacional, satisfacción laboral, estilos de liderazgo, interrelación con los supervisores o jefaturas inmediatas, diferencias de género, entorno de trabajo, oportunidades de desarrollo, etc.

Las organizaciones, las públicas y privadas, deben exigir del alguna manera que sus administradores, gerentes, jefes y supervisores apliquen las mejores prácticas de gestión del talento humano y brindar de manera asertiva el reconocimiento a su personal a cargo; todo ello es pos de mejorar el clima, mejorar la interrelación entre jefes y subordinados para elevar el nivel de compromiso y por ende, la productividad dentro de sus respectivas áreas de trabajo y finalmente la atención a los clientes externo que vienes a ser los ciudadanos de las respectivas ciudades donde los municipios tiene injerencia.

Se debe analizar una propuesta de mejora del clima laboral, donde de las nuevas teorías empresariales den la debida importancia al capital humano y a los factores organizativos jerárquicos para integrar y mejorar las interrelaciones dentro de las instituciones del estado en general (Olaz, 2013).

Como parte del estudio realizado podemos sugerir también elaborar un cuadro que compare los resultados del clima organizacional en periodos, según el periodo de gobernanza (cada 4 años) y evaluar los factores que inciden en cada periodo.

REFERENCIAS

- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum Talca*, 23(2), 66-85. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
- Prado, M. A., Arrieta D., & Figueroa. E. G. (2010). El clima organizacional en servicios públicos municipales de la gestión 2007-2010. *Universidad Juárez del Estado de Durango Facultad de Economía, Contaduría y Administración*. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf
- Rodríguez, A. R., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal

chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>

Ucrós Brito, M., & Gamboa Cáceres, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179-190. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>

Villamil, O. N., & Sánchez W. J. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. *Inovare* 1(1), 94-112. Recuperado de:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38991973/VARIABLES_DE_CLIMA_LABORA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1544456977&Signature=Pvudo1G%2BjEsTcxlsNUu%2Bv0DCec0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DVARIABLES_DE_CLIMA_LABORA.pdf

Visbal Pérez, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10 (29), 121-144. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

ANEXOS