

Análisis del clima laboral en una Institución Pública de Norte de Santander*

Analysis of the work environment in a Public Institution of Norte de Santander

Recibido: diciembre 4 de 2021 - Evaluado: enero 25 de 2022 - Aceptado: febrero 15 de 2022

Carlos Gustavo Torres-Torrado**

Para citar este artículo / To cite this Article

C.G. Torres-Torrado, “Análisis del clima laboral en una Institución Pública de Norte de Santander” Revista de Ingenierías Interfaces, vol. 5, no. 1, pp.1-11, 2022.

Resumen

El propósito de esta investigación fue Analizar el clima laboral en la dependencia del grupo de relaciones públicas de una Institución Pública de Norte de Santander. La población objeto de estudio y muestra correspondió a 13 trabajadores del área estratégica a quienes se les aplicó el instrumento de evaluación escala social laboral de Wess Moss del año 2008. Como resultados se obtuvo que a nivel de las relaciones se estableció un nivel promedio de adecuado clima (16 puntos), con respecto a la autorrealización también tuvo un nivel promedio (13 Puntos) y con respecto a la estabilidad del cambio se estableció que en la dependencia del Grupo es buena (21 puntos), finalmente se concluye que los diferentes factores que influyen o afectan el clima laboral de los trabajadores de la dependencia deben ser atendidos, principalmente en lo relacionado a la autorrealización de las personas, dado que es un factor clave en la consecución de las actividades laborales propias de esta dependencia, además que ante una percepción de autorrealización orientada a la excelencia mejora por efecto colateral la calidad de las relaciones interpersonales, y la adaptación a los nuevos desafíos que presente la dependencia y en general la organización.

Palabras clave: adaptación al cambio, autorrealización, clima laboral y relaciones.

Abstract

The purpose of this research was to analyze the work environment in the dependency of the public relations group of a Public Institution of Norte de Santander. The population under study and sample corresponded to 13 workers from the strategic area to whom the Wess Moss social labor scale evaluation instrument of the year 2008 was applied.

*Artículo inédito: “Análisis del clima laboral en una Institución Pública de Norte de Santander” Revista de Ingenierías Interfaces”.

**Correo electrónico: carlosgtorres_21@hotmail.com.

How results were obtained that at the level of relationships an average level of adequate climate was established (16 points), with respect to self-realization it also had an average level (13 Points) and with respect to the stability of the change it was established that in the dependence of the Group it is good (21 points), finally it is concluded that the different factors that influence or affect the work As results, it was obtained that at the level of relationships an average level of adequate climate (16 points), with respect to self-realization it also had an average level (13 points) and with respect to the stability of the change it was established that the dependency of the Group is good (21 points), finally it is concluded that the different factors that influence or affect the work environment of the dependency workers must be addressed, mainly in relation to the self-realization of people, since it is a key factor in achieving the work activities of this dependency, in addition to facing a Perception of self-fulfilment oriented to excellence improves the quality of interpersonal relationships, and the adaptation to the s new challenges presented by the agency and the organization in general.

Keywords: adaptation to change, self-realization, Working environment, relations.

1. Introducción

El sector laboral actual está experimentando cambios estructurales debido a una variedad de factores y necesidades, advirtiéndose que los servicios brindados no son suficientes para entregar productos innovadores y de alta calidad. Fidelizar a los clientes de una manera excepcional requiere brindar un servicio al cliente excepcional [1]. Por otro lado, si bien las dudas sobre la relación directa entre el entorno de la organización y la calidad del servicio al cliente externo, los que se oponen a considerar una agencia de calidad del servicio interno suelen ser utilizados para medir la satisfacción laboral. Por tanto, la contribución de los profesionales de la oficina está relacionada con el entorno laboral debido a su capacidad para atender la demanda de servicios de los empresarios. Aquí vemos que es importante retener el talento positivo y orientado al equipo, que es un pilar fundamental de una organización exitosa para el desempeño continuo [2].

Con base en lo anterior, la investigación se fundamentó en que el clima laboral en el que laboran los trabajadores de la dependencia del grupo de Relaciones Públicas que está relacionado con la satisfacción laboral y la atención brindada a los clientes los trabajadores están expuestos a diversos actos institucionales como la gestión, funcionarios y empleados. En un ambiente organizacional, se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, el cual está íntimamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados y específicamente representa los atributos estimulantes del ambiente organizacional [3].

El clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina; La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad. Siguiendo esta lógica mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, un mal clima destruye el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar de los empleados y esto genera bajo rendimiento, de ahí la importancia de aplicar encuestas para empleados que nos ayuden a medir el nivel de satisfacción del empleado [4].

En otras palabras, el clima laboral es el medio en el que se desarrolla un trabajo. Dependiendo de la organización, así como la calidad de dicho ambiente, este puede ser más o menos bueno. En este sentido, el clima en la empresa tiene un gran impacto en los trabajadores, Pues, en función de este y los medios que este ofrece, un empleado podrá desarrollar su trabajo a un mayor o menor rendimiento [4].

La importancia de tener un buen clima en la empresa es esencial. Cuando hablamos de clima laboral, no existen ventajas y desventajas sobre promover un buen clima. En ese sentido, el hecho de poseer un buen clima en la empresa únicamente tiene ventajas que repercuten, directa e indirectamente, en la empresa y sus empleados. Por ello, las ventajas que ofrece el clima laboral y el porqué de su importancia podemos destacar las siguientes; incrementa la productividad, ahorra costos, facilita la toma de decisiones, mejora la relación entre jefes y empleados, refuerza la satisfacción laboral, reduce el ausentismo laboral, facilita la motivación de los empleados, despierta la creatividad, facilita el trabajo en equipo, facilita la comunicación en la empresa, mejora la salud en la empresa y favorece el cumplimiento de los objetivos [4].

De este modo se pueden encontrar algunos factores que influyen en el clima laboral dentro de una oficina o una organización, el liderazgo flexible es la capacidad de adaptarse a múltiples situaciones laborales y facilita un clima de trabajo positivo que guiará a la empresa al éxito; las relaciones sanas, para ello debe haber un respeto y buena comunicación [5].

Como se menciona anteriormente el liderazgo flexible y las relaciones sanas tiene un efecto en el ambiente organizacional, la independencia en actividades diarias conlleva un apropiado clima laboral. Si existe la confianza en el equipo laboral y sus actividades desarrolladas esto logra la alegría en el trabajo y un ambiente sano; ahora bien, es importante establecer lineamientos justos e iguales con todos los empleados de la organización para así evitar envidias. Por otra parte, el lugar de trabajo debe estar en buenas condiciones en espacio, iluminación, mobiliario y sus herramientas para desarrollar una excelente labor. Igualmente, la exaltación de los trabajadores producto de sus labores conlleva a un ambiente competitivo [6].

Ahora bien, la Institución Pública objeto de estudio y el área de Relaciones Públicas se percibe de manera intermitente un estado no tan favorable debido al desinterés del cargo, en la falta de conocimientos de las funciones, baja actitud, algunos roces de personalidades y poco trabajo de equipo en algunos de los colaboradores del grupo; lo que pueden generar o ya han generado algunos sobre cargos (excesos) de actividades, trayendo consigo mismo algunos retrasos y/o demoras en la ejecuciones y respuestas de las actividades, donde se ve reflejado también un muy bajo nivel de motivación laboral y el incumplimiento de ciertos indicadores establecidos por la organización. Por lo anterior, el presente artículo presenta un análisis del clima laboral del grupo de Relaciones Públicas de una Institución de Norte de Santander.

2. Materiales y Métodos

En la presente investigación la población objeto de estudio fueron los trece (13) empleados de la Institución Pública de Norte de Santander correspondiente al área de Relaciones públicas. La muestra estuvo conformada por la misma población objeto de estudio a quienes se les aplicó un instrumento de evaluación escala social laboral de Wess Moss [7].

El modelo de Clima Social Laboral (Wes), se define como el resultado de la valoración del clima laboral orientado desde una perspectiva tridimensional en el que se establece un aspecto relacional, un aspecto personal y uno dinámico. Para Moos [7] las relaciones reúnen el aspecto social del clima laboral, caracterizado por la implicación propia frente a los otros en el contexto de trabajo, la cohesión frente al trabajo en equipo y de ayuda mutua, y el apoyo tanto tangencial frente a las tareas, como a nivel relacional basado en la motivación mutua. Con relación al aspecto personal, basado en la dimensión de autorrealización, este modelo analiza la percepción del grado en que se permite la autonomía en la toma de decisiones, la percepción sobre la organización y planificación de los roles y tareas, y el grado de manejo de presión influyente en el ambiente de trabajo, aspectos que afectan positiva o negativamente en la percepción de autorrealización de la persona. Por último, este modelo establece la dimensión de estabilidad, el cual se asocia a la claridad de las actividades y tareas, el manejo de liderazgo a través de la percepción de control, la innovación como mecanismo dinámico que contribuye a al cambio y la comodidad que analiza el ambiente físico.

Ahora bien, en el clima laboral es fundamental que el análisis de los resultados pueda asociarse a otros aspectos propios de la alta dirección y de las coordinaciones de la organización, dado que frente a una percepción ya sea negativa o positiva permite la inferencia de la calidad del liderazgo, la gestión estratégica y la gestión del talento humano, y a partir de allí se deben establecer procesos de mejoramiento continuo en las organizaciones; por ello, la percepción de los colaboradores frente al ambiente laboral es imperativo en cualquier tipo de análisis del clima laboral, en el cual se incluye también la percepción de los miembros de la alta dirección [8].

En la Tabla I, se puede evidenciar la muestra objeto del estudio.

Tabla I. Muestreo de la investigación.

Cargo	Empleados	Porcentaje
Fiscalizador	2	15%
Practicantes	2	15%
Tecnólogos de Regulación	2	15%
Gestora 1	1	8%
Gestora 2	1	8%
Técnico 1	1	8%
Líder	1	8%

Tabla I. Muestreo de la investigación.

Cargo	Empleados	Porcentaje
Abogado	1	8 %
Técnico 2	1	8 %
Coordinador	1	8 %
Total	13	100%

Fuente: Autor

En este sentido Moos [7] analiza el clima laboral, el cual está formado por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales, que a continuación en la Tabla II se describe el grado de evaluación que tiene cada dimensión y sus categorías de medición.

Tabla II. Dimensiones del clima laboral

Dimensión	Categoría	Definición
Relaciones.	Implicación	Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
	Cohesión	Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
	Apoyo	Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
Auto Realización	Autonomía	Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.
	Organización	Grado una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
	Presión	Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
Estabilidad/Cambio	Claridad	Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
	Control	Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
	Innovación	Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
	Comodidad	Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Fuente: Adaptación de Wess de Moos [7].

3. Resultados

Como se ha mencionado anteriormente el objetivo principal del artículo fue analizar el clima social organizacional los cuales desde Segredo y Díaz [9] que en los estudios para realizar una valoración o análisis del clima organizacional se debe tomar en consideración aspectos asociados a las relaciones, la adaptación al ambiente y factores asociados a la autorrealización, estos aspectos reflejan no solo aspectos de satisfacción laboral a nivel de los colaboradores, sino el equilibrio y la eficiencia de la organización, tal como lo expresan; de este modo, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Como se observa en la Tabla III, muestra la organización del comportamiento promedio del grupo de colaboradores de la oficina de Relaciones Públicas, a través de esta sistematización se definió el perfil del clima organizacional, teniendo en cuenta que para cualquier empresa la gestión del clima organizacional representa un aspecto fundamental de la gestión estratégica, tal como lo expone Vega, Rodrigo, y Partido [10] al referirse sobre el papel que tiene el clima laboral en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fundamentalmente en lo relacionado a la eficiencia del talento humano.

Se obtuvo que a nivel de las relaciones se estableció un nivel promedio de adecuado clima (16 puntos), con respecto a la autorrealización que también tuvo un nivel promedio (13 Puntos) y con respecto a la estabilidad del cambio se estableció que en la dependencia del Grupo es buena (21 puntos), finalmente podremos concluir que a nivel del clima laboral en la dependencia del grupo de Relaciones Publicas sostienen en promedio un clima laboral adecuado.

Tabla II. Puntaje de escalas y subescala del clima laboral

Dimensión	Subescala		Pd	Puntaje	Categoría
Relaciones	Implicación	IM	7		
	Cohesión	CO	5		
	Apoyo	AP	4	16	Promedio
	Autonomía	AU	5		
Autorrealización	Organización	OR	5		
	Presión	PR	4	13	Promedio
	Claridad	CL	6		
Estabilidad	Control	CN	5		
Cambio	Innovación	IN	4		
	Comodidad	CF	6	21	Buena

Fuente: Modelo de Wes [7].

En concordancia con la Figura 1, el clima laboral en la área de Relaciones Publicas de

una Institución Publicade Norte de Santander, se ha establecido que a nivel de la dimensión de las relaciones muestra un nivel promedio, indicando que el grado de interés de los colaboradores en esta oficina evidencia un compromiso promedio con su trabajo y con los objetivos de la oficina, esto si bien es un indicador que no presenta deficiencia, al ser promedio requiere de acciones preventivas sobre el clima laboral, esto para que no llegué a niveles de riesgo que comprometan el clima organizacional de la oficina.

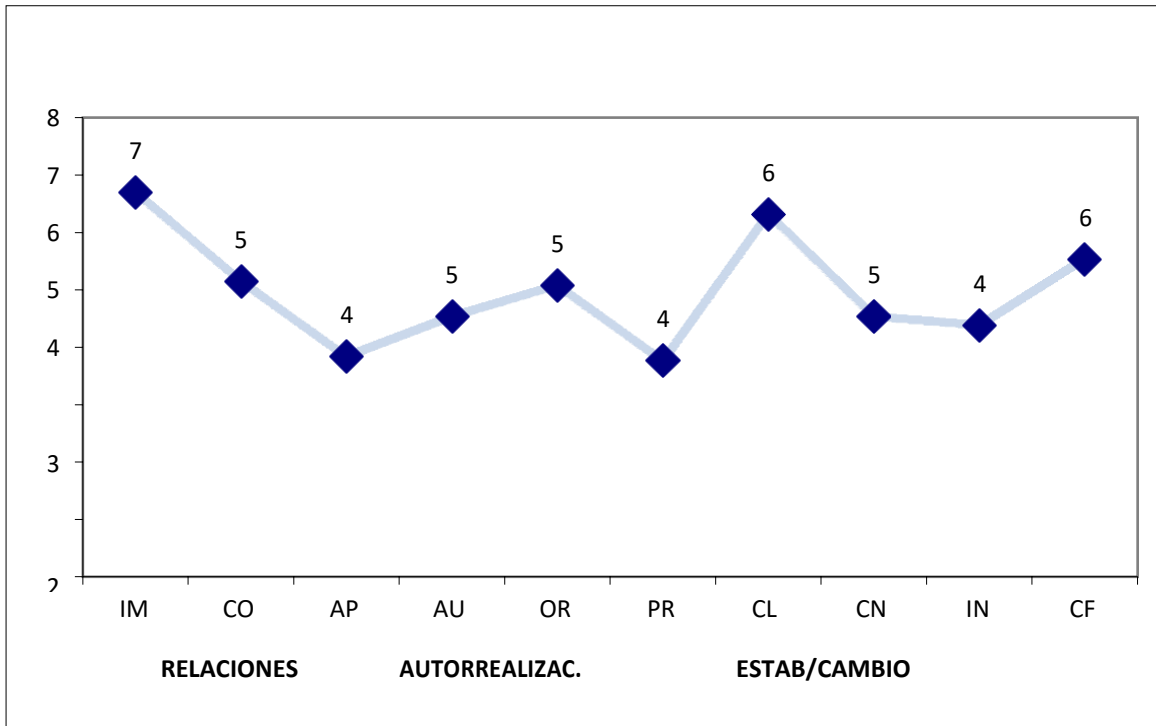


Figura 1. Perfil del Clima Laboral Oficina de Relaciones Publicas Institución Publica de Norte de Santander.

Las relaciones desde sus subescalas, la implicación tiene un grado de puntuación de 7 este grado según la escala indica que tiende a ser buena, y responde al compromiso que tienen los colaboradores con las tareas y funciones de la oficina, teniendo en cuenta lo expuesto por Madero [10] un error sobre el cual caen las organizaciones es dudar del compromiso que tienen los colaboradores con su trabajo.

Frente a la subescala de cohesión el grupo de colaboradores puntúo 5 mostrando una tendencia promedio en el grupo, que debe atenderse en pro de mejorar aspectos relacionados a la comunicación y el trabajo en equipo, dado que la cohesión de grupo se ve reflejado en estos aspectos [11]- [12].

Es de resaltar que la sub escala de apoyo puntúo en el grupo de colaboradores en 4, indicando una tendencia en el que el apoyo se percibe como malo, esta sub escala debe trabajarse con prioridad en el grupo de colaboradores, esta percepción mala del apoyo muestra una dificultad que incide en las relaciones entre los equipos de trabajo, esto no solo afecta el clima laboral, sino la eficiencia y efectividad en el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de objetivos de la oficina [13]- [14]- [15].

Los resultados del grupo de colaboradores frente a la segunda dimensión de autorrealización el puntaje obtenido fue de 13 que indica un comportamiento promedio de esta dimensión, entendiendo la autorrealización como un elemento sustancial de la relación existente entre sistema organizacional e individuo, la tendencia en el grupo muestra una satisfacción de necesidades que no supera las expectativas de los colaboradores, aspecto que de no ser atendido puede secuencialmente conllevar a un clima laboral tóxico como lo expresa Olaz [16].

La dimensión de autorrealización de acuerdo con Moos [7] integra sub escalas como lo son la autonomía, la organización y la presión, en cuanto la autonomía el grupo puntúo 5 determinando un comportamiento promedio la percepción de autonomía en función de las tareas y procedimientos propios de la oficina de Relaciones Públicas, esto muestra que la coordinación de esta dependencia puede tender a ejercer un liderazgo coercitivo y autocrático incidiendo negativamente en la autonomía [17]- [18].

Ahora bien, la subescala relacionada a la organización del trabajo puntúo 5 en el grupo de colaboradores mostrando una tendencia promedio, de acuerdo con estudios como el de Gago, Martínez, y Alegre [19] indican una fuerte incidencia de la organización del trabajo con relación a la autorrealización de los individuos y el clima laboral en general, la organización del trabajo es fundamental para la acción productiva de las personas.

La sub escala de presión se identificó como mala ya que el grupo de colaboradores presento un puntaje de 4, la presión se asocia al liderazgo y los aspectos propios del trabajo en equipo, al identificarse este aspecto como negativo permite inferir que el liderazgo y el trabajo en equipo debe mejorar con el propósito lograr una mejor gestión del clima laboral, y principalmente para lograr un ambiente donde las personas puedan ir desarrollándose profesionalmente, cumpliendo así las metas personales asociada a la autorrealización [16]- [16]- [20]-[18].

La medición del clima laboral incluyó la dimensión de estabilidad al cambio, la cual como se muestra en la figura 1 obtuvo una puntuación de 21 determinando una buena percepción de estabilidad y cambio en el grupo de colaboradores de la dependencia de Relaciones Públicas, de las tres dimensiones es la que muestra una tendencia positiva en relación al clima laboral, entendiendo que los aspectos de estabilidad y cambio se asocian a la claridad de las funciones y tareas, el control percibido, la capacidad de innovación en la dependencia y los aspectos estructurales de comodidad en los puestos de trabajo [1]- [7]- [21].

Frente a la claridad Moos [7] lo plantea como el conocimiento de lo que se espera como resultados de las tareas diarias, además de la explicación de las normas y planes de trabajo, esto en el grupo de colaboradores se indicó como promedio dado que su puntaje fue de 6, es decir en la dependencia estudiada la claridad a pesar de que esta en un nivel promedio permite inferir que pueden haber confusiones en ciertas obligaciones o tareas específicas frente a los procedimientos de la oficina [1]- [7].

Por otra parte, el control en el grupo de colaboradores presentó un puntaje de 5 lo que lo ubica en un nivel promedio, se infiere que el grado percibido frente al control asociado a la

dirección establecida de las normas y la presión generada por parte de la coordinación para controlar a los colaboradores varía entre una laxitud y un alto grado de control, estos elementos generan incertidumbre y ambigüedad en el marco de los procesos y funciones en los colaboradores [1]- [7]- [15].

Otro aspecto fundamental en la dimensión de estabilidad y cambio es el grado de innovación el cual tuvo un puntaje de 4, siendo la sub escala que muestra una percepción negativa en el grupo, los aspectos relacionados a la innovación son fundamentales en las organizaciones, ya que permite una dinámica de retos y mejoramiento de las competencias y capacidades de los trabajadores, un clima laboral donde no haya innovación genera un ambiente de confort peligroso para la gestión estratégica, además que para las personas las rutinas con poca innovación tienden a sosegar al personal, llevando al conformismo y la motivación frente a la adquisición de nuevos aprendizajes [1]- [7]- [12].

Entre tanto, en el marco de la estabilidad y cambio es relevante la medición del grado de comodidad expresada en el entorno físico incidente en la creación de un ambiente de trabajo agradable [7]- [15] [22], el puntaje obtenido en el grupo fue de 6 que se categoriza en un nivel promedio. Este puntaje permite identificar aspectos claves del entorno, es importante que la organización pueda mejorar las condiciones físicas del entorno; toda vez que, un ambiente físico y un puesto de trabajo agradable incide en el estado actitudinal de los colaboradores en la oficina de Relaciones Públicas.

Para culminar los aspectos relacionados a los resultados, para cualquier organización el clima laboral es una gestión sumamente relevante en pro de conseguir la calidad deseada, además del compromiso que se tiene en los colaboradores dado que el lugar de trabajo representa muchas veces el período de tiempo donde más comparten aspectos de su vida personal y profesional.

Conclusiones

Se concluyó que el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la dependencia del grupo de Relaciones Públicas, se estableció como promedio lo que indica que la satisfacción laboral varía entre aspectos perceptivos positivos y negativos, por lo que se recomienda sean tomados en cuenta estos resultados, para establecer procesos de gestión de mejora para lograr un resultado de cambio, no solo en la percepción de los colaboradores sino en la manifestación de un clima laboral agradable.

Aunado a lo anterior, el clima laboral de los trabajadores debe trabajarse para poder obtener un clima laboral tendiente a la excelencia, si bien es algo muy complejo para cualquier organización, es responsabilidad de la dirección y sus coordinaciones gestionar procesos de mejora continua y de trabajo concreto sobre el clima laboral que coadyuven a motivar a sus colaboradores frente a su vida laboral, incidiendo positivamente no solo en el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino de la calidad de vida de las personas.

Finalmente se concluyó que los diferentes factores que influyen o afectan el clima laboral de los trabajadores de la dependencia del grupo de Relaciones Públicas deben ser atendidos,

principalmente en lo relacionado a la autorrealización de las personas, dado que es un factor clave en la consecución de las actividades laborales propias de esta dependencia, además que ante una percepción de autorrealización orientada a la excelencia mejora por efecto colateral la calidad de las relaciones interpersonales, y la adaptación a los nuevos desafíos que presente la dependencia y en general la organización.

Referencias

- [1] A. García, P., Ortega, y I. Reyes, “Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México”. Acta de investigación psicológica, Vol. 4, pp.1370-1384.2014.
- [2] L. H. Sarella , “Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia” (SAMU). Cienc. enferm. Vol. 8. 2002. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532002000200005>.
- [3] I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, México.2001.
- [4] unir. “¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo? “2021.
- [5] Haglervelasquez.” Factores que influyen en el clima laboral de una organización”. 2019.
- [6] R. G. Velásquez. “Cultura organizacional Clima Laboral”. (Tesis de Magister). Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala. 2020.
- [7] R. Moos, “A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research”. Palo Alto, California: USA, 2008.
- [8] M. Arriola, R. Salas, y T. Bernabé, “El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional”, Rev Ciencias Estratég. Vol 19, pp. 109-27. 2011.
- [9] M. C. Vega, M. J. M. Rodrigo, y A. N. Partido, “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”. Madrid, España:2010.
- [10] S. Madero, “La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral”. Revista Ciencia UANL: Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Vol 15, pp. 93–100.2012.
- [11] D. R. Diaz, “Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción”. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, Vol 17.2021.
- [12] S. Palma, “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”. Revista de Investigación en Psicología, Vol.3. 2011.
- [13] S. I. Moreno, y E. O. Pérez, “Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba”. Revista CES Derecho, Vol 9, pp. 13-33. 2018.

- [14] M. J. Borja, “Gestión estratégica del clima laboral”. Editorial UNED. 2016.
- [15] M. M. E. G. Govea, M. M. E. Domínguez, y Y. Q. San Agustín, “Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad”. Contribuciones a la Economía, 11. 2012.
- [16] Á. Olaz, “El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable”. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, Vol (56), pp.1-35.2013.
- [17] B. Brancato, y F. Juri, “¿Puede influir el clima laboral en la productividad?” Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza.2011.
- [18] J. Clerc, A. Saldivia, y M. Serrano, “Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral”. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar, 2006.
- [19] K. A. Gago, I. K. Martínez, y A. A. Alegre, “Clima laboral y síndrome de burnout en enfermeras de un hospital general de Huancayo, Perú”. PSIENCIA: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica, Vol 9, pp. 1.2017.
- [20] L. K. Melendez Muñoz, “Influencia del liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos-Red Asistencial Amazonas 2018” (Tesis de pregrado). Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo. 2019
- [21] N. Seisdedos, “El clima laboral y su medida”. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.1985.
- [22] N. M. Sarmiento, “Clima Social Laboral y Engagement en los trabajadores de la Empresa Nacional de la Coca SA, sede Cusco-2018” 2018.