



Revista científica en ciencias sociales

ISSN: 2708-0412

Universidad del Pacífico

Villalba-Medina, Liza Mabel

Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay

Revista científica en ciencias sociales, vol. 3, núm. 1, 2021, Enero-Junio, pp. 8-15

Universidad del Pacífico

DOI: <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.8>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=749778797002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Artículo Original/ Original Article

Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay

Diagnosis of the organizational climate in collaborators of a financial company in Asunción - Paraguay

Liza Mabel Villalba Medina 

Universidad de la Integración de las Américas, Facultad de Gestión. Asunción, Paraguay

**Cómo referenciar este artículo/
How to reference this article**

Villalba, L. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(1), 8-15.

RESUMEN

El objetivo de la investigación basó en el diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Paraguay. Se basó en un estudio cuantitativo, diseño no experimental con corte transaccional y descriptivo. Se encuestó a un total de 30 funcionarios de una empresa financiera en Asunción por conveniencia, mediante un cuestionario compuesto por 6 dimensiones y 21 reactivos elaborado por Ramos, Morales y Ortiz con base en los autores Araujo, De la Torre y López, vía WhatsApp en julio de 2020. Los criterios de inclusión fueron de pertenecer como trabajador activo y participar de forma voluntaria en el momento de la recolección de datos. Los resultados más relevantes fueron: las medias de puntuaciones correspondientes a las seis dimensiones Trabajo en equipo ($\bar{X}$: 4,8), Comunicación ($\bar{X}$: 5,0), Igualdad ($\bar{X}$: 4,4), Condición física ($\bar{X}$: 4,8), Liderazgo ($\bar{X}$: 5,2) y Motivación ($\bar{X}$: 4,7). Se concluye que las empresas deben implementar políticas de fidelización como planes de formación profesional, planes de motivación, políticas de igualdad, entre otros, con el fin de valorizar los puestos de trabajos y lograr de este modo un clima organizacional que vaya enfocado a la productividad laboral de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE: Empresa; servicio; clima; ambiente; mano de obra; Paraguay

ABSTRACT

The objective of the research was based on the diagnosis of the organizational climate in collaborators of a financial company in Paraguay. It was based on a quantitative study, non-experimental with a transactional design and descriptive. A total of 30 officials of a financial company in Asunción were surveyed for convenience, through a questionnaire composed of 6 dimensions and 21 items prepared by Ramos, Morales and Ortiz based on the authors Araujo, De la Torre and López, via WhatsApp in July 2020. The inclusion criteria were to belong as an active worker and participate voluntarily at the time of data collection. The most relevant results were: the means of scores corresponding to the six dimensions Teamwork ($\bar{X}$: 4.8), Communication ($\bar{X}$: 5.0), Equality ($\bar{X}$: 4.4), Physical condition ($\bar{X}$: 4.8), Leadership ($\bar{X}$: 5.2) and Motivation ($\bar{X}$: 4.7). It is concluded that companies should implement policies of fidelization such as professional training plans, motivation plans, equality policies, among others, with the aim of valuing the jobs and achieving in this way an organizational climate that is focused on the labor productivity of the collaborators.

Fecha de recepción: 2 de enero 2021 - Fecha de aceptación: 28 de enero 2021

***Autor correspondiente:** Liza Mabel Villalba Medina
email: lizamabel78@gmail.com



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia *Creative Commons*

and Motivation ($\bar{X}$: 4.7). It is concluded that companies must implement loyalty policies such as professional training plans, motivation plans, and equality policies, among others, in order to enhance jobs and thus achieve an organizational climate that is focused on productivity work of the collaborators.

KEYWORDS: Enterprise; service; climate; environment; manpower; Paraguay

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional conocido como clima laboral es un tema bastante estudiado por investigadores del área de ciencias sociales, y su relevancia radica en la determinación del desempeño de los empleados de una organización (Ramos, Morales y Ortiz, 2011; Hernández, Méndez y Contreras, 2014; Jiménez, 2021) y las impresiones subjetivas del clima en que trabaja (Dessler, 1998). El término del clima organizacional es definido como una mezcla de percepciones que hacen las personas de sus trabajos en una empresa (Cornell, 1955; Iglesias y Sánchez, 2015), y otros que lo relacionan específicamente con la calidad del ambiente (Acosta y Venegas, 2010) interno como las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Reichers y Schneider, 1990) y que influye directamente en sus actitudes (Pace, 1968; Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970), creencias, valores y motivaciones por el cual es percibido por los miembros de una empresa (Litwin y Stringer, 1968).

Durante las últimas décadas, numerosas investigaciones sobre el clima organizacional se ha analizado y relacionadas con los distintos aspectos como ser las dimensiones en cuanto al tamaño de la organización y complejidad sistemática de la organización (Forehand y Gilmer, 1964), estructura organizacional (Forehand y Gilmer, 1964; Litwin y Stringer, 1968; Gavin, 1975; Hernández, Méndez y Contreras, 2014), responsabilidad (Litwin y Stringer, 1968), recompensa (Litwin y Stringer, 1968; Gavin, 1975), cooperación – apoyo (Koys y Decosttis, 1991; Goleman, 2000), confianza (Friedlander y Margulies, 1996; Gavin, 1975; Koys y Decosttis, 1991), motivación y comunicación (Browsers y Taylor, 1972), motivación y liderazgo (Tito y Vargas del Pino, 2013), etc. Otros estudios lo relacionan con el género y edad (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010), resultados y la competitividad (García, Escalante y Quiroga, 2012), satisfacción laboral (Chiang, Salazar y Nuñez, 2007), escalas (Gómez, 2004; Barriá, Postigo, Pérez, Cuesta y García, 2021) y productividad (Dominguez, Sánchez y Torres, 2010). Considerando la importancia de la gestión del talento humano como factor clave del desarrollo empresarial (García, 2009; Botello, Beltrán y Cárdenas, 2021), la pretensión de la investigación emerge de la necesidad de conocer la percepción de los trabajadores en su ambiente laboral. Por lo tanto, la problemática que se plantea parte de la descripción del diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera localizado en la ciudad de Asunción, Paraguay.

METODOLOGÍA

La investigación basó en un estudio cuantitativo, de diseño no experimental con corte transaccional y descriptivo. Se encuestó a un total de 30 funcionarios de una empresa financiera ubicado en la ciudad de Asunción – Paraguay, cuyo muestreo aplicado fue por conveniencia suministrando un cuestionario de 21 reactivos vía online WhatsApp en el mes

de julio de 2020. Los criterios de inclusión fueron de pertenecer como trabajador activo y participar de forma voluntaria en el momento de la recolección de datos. El proceso de la recolección de datos consistió en las siguientes etapas: 1. Se contactó y solicitó la colaboración para el trabajo de cogida de datos a través de un conocido dentro de la empresa, 2. Se envió el link de la encuesta vía WhatsApp para su aplicación con las explicaciones correspondientes, 3. Se realizó la tabulación y análisis de los datos recaudados. Se utilizó el cuestionario de Ramos, Morales y Ortiz (2011) con base en los autores Araujo, De la Torre y López (2011) compuesto por 6 dimensiones y 21 reactivos. Ver cuadro 1 y 2.

Cuadro 1. Definición de las dimensiones

Dimensión	Descripción
Trabajo en equipo (4 reactivos)	Percepción sobre la cooperación entre compañeros de trabajo.
Comunicación (3 reactivos)	Percepción sobre los medios de comunicación existentes en la organización y la facilidad de ser escuchados por sus superiores.
Igualdad (3 reactivos)	Percepción en el trato igualitario entre compañeros y superiores en cuanto a la participación en las tomas de decisiones.
Condición física (2 reactivos)	Percepción sobre el uso adecuado de las herramientas y equipos de trabajo.
Liderazgo (5 reactivos)	Percepción del grado de apoyo y soporte de los jefes o superiores en las actividades laborales.
Motivación (4 reactivos)	Percepción sobre las condiciones que determinan al funcionario trabajar dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Distribución de reactivos por dimensión

Dimensión	#	Reactivos
Trabajo en equipo (4)	2	Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento
	13	Damos seguimientos a los objetivos del departamento
	16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más
	19	En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo
Comunicación (3)	1	En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas
	7	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos
	15	Conozco la filosofía y objetivos de la empresa
Igualdad (3)	17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros
	18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales
	20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes
Condición física (2)	8	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente
	21	Las herramientas de trabajo son las adecuadas
Liderazgo (5)	3	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas
	5	Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo
	9	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo
	10	Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros
	12	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo

Motivación (4)	4	En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas
	6	Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos
	11	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento
	14	Me siento parte de la organización

Fuente: Ramos, Morales y Ortiz (2011) adaptado de Araujo, De la Torre y López (2011)

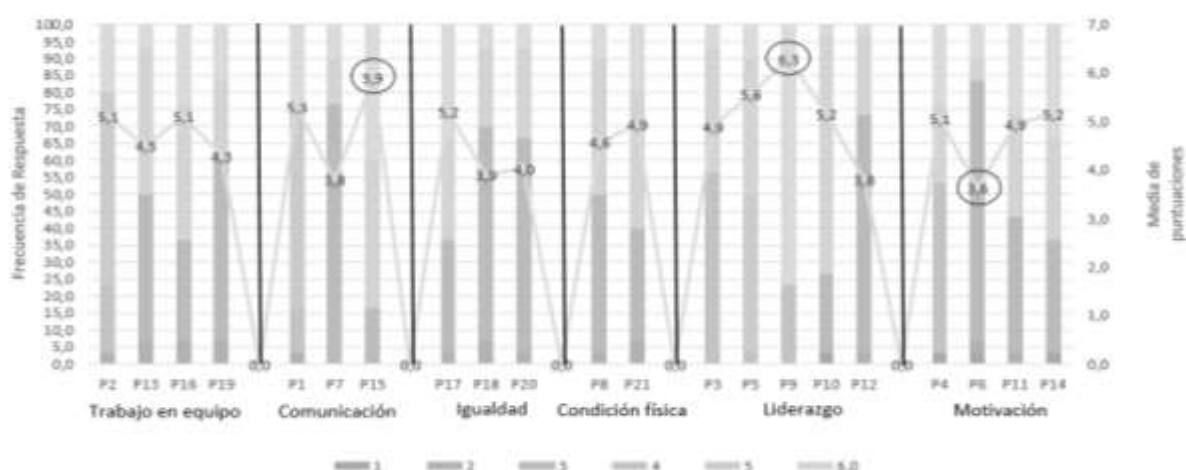
La escala de Likert de siete puntos fue utilizada para evaluar el nivel de las respuestas: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Bastante en desacuerdo, (3) En desacuerdo, (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo (5), Bastante de acuerdo (6) y Totalmente de acuerdo (7).

RESULTADOS

La presente investigación incluyó a 30 funcionarios de una empresa financiera en Paraguay para formar parte de la presente encuesta. Las medias de las puntuaciones generales correspondientes a las seis dimensiones fueron: Trabajo en equipo ($\bar{X}$: 4,8), Comunicación ($\bar{X}$: 5,0), Igualdad ($\bar{X}$: 4,4), Condición física ($\bar{X}$: 4,8), Liderazgo ($\bar{X}$: 5,2) y Motivación ($\bar{X}$: 4,7).

En el gráfico 1, se observa las seis dimensiones con sus respectivos reactivos. Y atendiendo a las medias de puntuaciones ninguno de los reactivos ha podido llegar a un máximo de 7 puntos (Totalmente de acuerdo), teniendo únicamente a la P9 “Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo” con la más alta media de frecuencia $\bar{X}$: 6,3 dentro de la dimensión de liderazgo, siguiendo de la P15 “Conozco la filosofía y objetivos de la empresa” con $\bar{X}$: 5,9 de la dimensión comunicación. Sin embargo, la P6 “Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos” ha tenido el menor grado de puntuación entre los 21 reactivos analizados $\bar{X}$: 3,6 dentro de la dimensión motivación. Asimismo, se aprecia que para las demás dimensiones la mayor media de puntuaciones osciló entre $\bar{X}$: 5,1 a $\bar{X}$: 5,3.

Gráfico 1. Distribución de respuestas de los 30 colaboradores encuestados (21 reactivos)



Fuente: Elaboración propia

Además, también se visualiza que las dos dimensiones *Comunicación* y *Liderazgo* son las que han podido alcanzar un promedio general de ($\bar{X}$: 5,00) y ($\bar{X}$: 5,2) respectivamente,

mientras que el resto se encuentran dentro del rango de $\bar{X}$: 4,0 sin llegar a conseguir ninguna de ellas a la escala de 7 puntos (Totalmente de acuerdo).

DISCUSIÓN

Después de analizar los resultados de la encuesta realizada a 30 funcionarios de una empresa financiera en la ciudad de Asunción - Paraguay sobre la percepción del clima organizacional en sus respectivos labores o lugares de trabajo, se demuestra que las medias de las seis dimensiones oscilan entre $\bar{X}$: 4,4 a $\bar{X}$: 5,2, pudiendo entender que los reactivos que los componen a cada una de las dimensiones no han alcanzado una alta frecuencia de respuesta desde el enfoque estudiado, es decir, las medias de puntuaciones fluctúan con más frecuencia entre los $\bar{X}$:4,0 a $\bar{X}$: 5,2 aproximadamente.

En cuanto a las dimensiones estudiadas, el *liderazgo* ($\bar{X}$: 5,2) ha sido una estrategia de gran relevancia para manejar a los colaboradores de las distintas áreas de trabajo dentro de la empresa, puesto que un $\bar{X}$: 6,2 expresaron que sus jefes directos han sabido difundir el factor confianza entre los colegas dentro del mismo departamento. Por lo tanto, éste puede ser traducido que los mandos medios y altos poseen la capacidad suficiente para llevar a cabo actividades en equipos, con el fin de guiarlos hasta alcanzar los objetivos empresariales y departamentales de la organización. Sin embargo, existe un punto interesante a que los directivos no han tenido en cuenta y que se trata de la capacitación de los colaboradores frente a las demandas de trabajo, puesto que más de 50% expresaron que no han recibido entrenamiento (cursos, talleres, charlas u otras actividades semejantes) para ayudarlos a cumplir con sus quehaceres de forma más eficiente y/o productiva. Los directivos de la organización deben de contar con una planificación que identifique la cantidad de recursos humanos necesarios por sector/área de trabajo, con el fin de fortalecer los conocimientos de estos profesionales de acuerdo a las funciones que cumplen dentro del lugar de trabajo, entendiendo que la capacitación laboral es considerada como las acciones formativas para ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de los trabajadores en una organización (Gestión.Org, s.f.).

En cuanto a la dimensión de la *comunicación* ($\bar{X}$: 5,0), los colaboradores comprenden y a la vez conocen bien los objetivos (departamentales o empresariales) y la filosofía de la empresa en sí, incluyendo las metas departamentales, pero, sin embargo, no existe una comunicación continua sobre el avance o logros de los mismos, es decir, los colaboradores de las distintas áreas no saben o no se enteran si los objetivos fueron alcanzados o no desde el puesto donde se encuentran, coincidiendo plenamente con la dimensión del *trabajo en equipo* donde dos de sus reactivos hacen hincapié en metas: no tener seguimiento de los mismos ($\bar{X}$: 4,3) ni tampoco se encuentran orientados a los resultados obtenidos en los departamentos ($\bar{X}$: 4,5). Dichas informaciones son presentadas únicamente durante el proceso de inducción y, visualizadas en los diversos lugares estratégicos de la empresa como oficinas, pasillos y salón de atención al cliente. No se debe olvidar que los objetivos son el rumbo a seguir, una guía donde permite al colaborador seguir las estrategias y acciones definidas por la organización (Argudo, 2017).

En cuanto a la dimensión de *condición física* ($\bar{X}$: 4,8), los colaboradores expresaron que sus necesidades básicas están siendo parcialmente satisfechas como así también, las herramientas

de trabajo no son las más adecuada para las labores rutinarias. Entendemos que los recursos empresariales como materiales o recursos tecnológicos no pueden ser ignorados dentro de una organización, otorgar o poner en disposición las herramientas apropiadas a los colaboradores se convierte en una táctica relevante para el desarrollo de la actividad, y consecuentemente a la productividad laboral. Asimismo, la dimensión *motivación* que tampoco queda fuera del contexto del estudio de investigación, es conocida como el motivo que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o tener un comportamiento específico (Chiavenato, 2011) haciendo referencia al deseo de hacer su trabajo lo mejor posible (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Se ha encontrado que en la empresa no reconoce los trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos, teniendo la media de frecuencia más baja ($\bar{X}$: 3,6) dentro de todos los reactivos. Es importante que los logros personales o departamentales sean reconocidos por parte de los directivos y difundidos entre los colaboradores de la empresa, puesto que un personal insatisfecho puede afectar a la productividad de la misma. No obstante, los reactivos P18 ($\bar{X}$: 3,9) y P20 ($\bar{X}$: 4,0), ítems con menor frecuencia de respuesta, sobre las sugerencias y/o opiniones que los directivos aceptan o no de los colaboradores para las tomas de decisiones también constituyen como factores de la motivación.

En comparación con otros estudios sobre el clima organizacional, el estudio de los autores Ramos, Morales y Ortiz (2011) demostraron que las medias de las dimensiones estudiadas fueron: Liderazgo ($\bar{X}$: 3,21), Motivación ($\bar{X}$: 3,38), Trabajo en equipo ($\bar{X}$: 2,58) y Condición física ($\bar{X}$: 2,27), mientras que en el presente estudio se ha llegado a obtener promedios much más alto en cuanto a las mismas dimensiones como ser Liderazgo ($\bar{X}$: 5,2), Motivación ($\bar{X}$: 4,7), Trabajo en equipo ($\bar{X}$: 4,8) y Condición física ($\bar{X}$: 4,8).

Finalmente, se concluye que los recursos humanos son un componente clave para llegar al éxito empresarial, es decir, una ventaja competitiva sostenible a largo plazo donde las organizaciones deberían de poseer para competir dentro del sector industrial. Disponer de colaboradores con alto grado de formación profesional y satisfecha en sus lugares de trabajos acarrea resultados eficientes para la organización. Las empresas deben de implementar políticas de fidelización a sus funcionarios creando valor agregado dentro del proceso de trabajo, como planes de formación profesional, planes de motivación, políticas de igualdad, entre otros (López y Ruiz, 2015), valorizando así los puestos de trabajos y logrando de este modo un buen clima organizacional para sus colaboradores.

Declaración del autor: La autora aprueba la versión final del artículo.

Conflicto de interés: La autora declara no tener conflicto de interés.

Financiación: Con financiación propia.

Contribución del autor: Liza Mabel Villalba Medina: Participación importante en la idea y en el diseño de la investigación, selección de la muestra, elaboración del instrumento de medición, selección de la muestra, procesamiento estadístico, análisis y discusión de los resultados, redacción del borrador del trabajo y versión final.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Organizational Climate in a Beer Company: An exploratory study. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172.
- Araujo, R., De la Torre, J., & López, A. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida. *Contabilidad Vista & Revista*, 22(1), 107-141. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197017517005>
- Barría, J., Postigo, Á., Pérez, R., Cuesta, M., & García, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177.
- Botello, E., Beltrán, B., & Cárdenas, T. (2021). Clima organizacional en los procesos de mejora de la calidad universitaria. *Edumecentro*, 13(1), 283-289.
- Bowers, D.G. & Taylor, J.C. (1972). *Survey of Organizations*. Institute of social research. University of Michigan, 71-119
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1971). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92-103. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.El Capital Humano de las organizaciones*. 9º ed. México, D.F, México: Mcgraw-Hill.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. S.L.: Ronald Press.
- Dessler, G. (1998). *Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Domínguez, L., Sánchez, J., & Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y ciencia*, 24-32. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/674/67415744005.pdf>
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction, *Personnel psychology*. 22(2) ,171-183. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x>
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. 62 (6), 361–382. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.zip>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(Julio-Diciembre), 43-61.

- Gavin, J. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 135-139. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0076364>
- Gestión.Org. (s.f.). ¿Qué es la capacitación y por qué es importante que inviertas en formar a tus trabajadores?. Disponible en: <https://www.gestion.org/claves-convertir-webinar-exito/>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 97-113. Disponible en: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=79801108>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5 ed. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Jiménez, N. (2021). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*. (Tesis de Maestría). Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/31974/1/100%20GTH.pdf>
- Koys, D., & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-385. Doi: <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- López, S., & Ruiz, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: McGraw-hill.
- Pace, C. (1968). *El Concepto de Clima Organizacional*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Ramos, F., Morales, M., & Ortiz, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, (2), 30-35. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. En B. Schneider. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tito, P., & Vargas del Pino, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16(32), 77-88. Doi: <https://doi.org/10.15381/gtm.v16i32.8754>