

Año 28 No. 101, 2023  
enero-marzo



Año 28  
No. 101, 2023

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Como citar: Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M., y Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. 101, 2023, 171-184  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho

**Bravo Rojas, Leonidas Manuel\***  
**Egusquiza Rodriguez, Margarita Jesús\*\***  
**Ruiz Choque, Mario\*\*\***  
**Manrique Nugent, Manuel Alberto Luis\*\*\*\***

## Resumen

Recientemente ha tomado un creciente interés el estudio del talento humano para la comprensión del desarrollo empresarial. Un adecuado entorno laboral favorece al óptimo desempeño de los trabajadores en sus labores. De este modo, el clima organizacional representa un aspecto clave para el estudio de las pymes del sector comercial de Ayacucho, Perú. El objetivo de este trabajo es describir el clima organizacional en las pymes del sector comercio en la ciudad de Ayacucho. La investigación es cuantitativa y de tipo descriptivo, para la cual se aplicó un cuestionario tipo Likert a 176 trabajadores de distintas organizaciones comerciales. Los resultados arrojan que la gran mayoría de los trabajadores de estas empresas perciben un clima organizacional medianamente bueno con tendencia a malo, evidenciando debilidades en aspectos claves tales como la flexibilidad organizacional, la comunicación eficaz y el adecuado entorno laboral. Se concluye que es necesario que los directores de estas organizaciones diseñen estrategias para mejorar la percepción del clima organizacional y favorecer de esta manera el desarrollo exitoso del desempeño empresarial de los miembros que forman parte de la organización.

**Palabras clave:** clima organizacional; pymes comerciales; desarrollo empresarial.

**Recibido:** 02.07.22

**Aceptado:** 28.10.22

- \* Doctor en Administración, Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales MBA, Ingeniero Industrial. Filiación: Colegio de Ingenieros del Perú. Email: [leonidas.bravor@ciplima.org.pe](mailto:leonidas.bravor@ciplima.org.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7219-4076>
- \*\* Doctorando en Administración, Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Ingeniera Industrial. Perú. Filiación: Universidad César Vallejo. Email: [megusquiza@ucv.edu.pe](mailto:megusquiza@ucv.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9734-0244>
- \*\*\* Ingeniero Pesquero. Doctor en Educación, Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Superior e Investigación. Licenciado en Educación. Bachiller en Ciencias. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Moquegua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0151-9579> Email: [mario.ruizch.2013@gmail.com](mailto:mario.ruizch.2013@gmail.com)
- \*\*\*\* Maestro en Administración de Negocios. Abogado y Licenciado en Turismo y Hotelería. Filiación: Universidad Nacional Autónoma de Huanta. Email: [manuelmanriquenu@gmail.com](mailto:manuelmanriquenu@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0816-2499>

# **Organizational climate in the SMEs of the commerce sector in the city of Ayacucho**

## **Abstract**

Recently, the study of human talent has become increasingly important for the understanding of business development. An adequate work environment favors the optimal performance of workers in their jobs. Thus, the organizational climate represents a key aspect for the study of SMEs in the commercial sector of Ayacucho, Peru. The objective of this work is to describe the organizational climate in the SMEs of the commercial sector in the city of Ayacucho. The research is quantitative and descriptive, for which a Likert-type questionnaire was applied to 176 workers of different commercial organizations. The results show that the vast majority of the workers of these companies perceive an organizational climate that is moderately good with a tendency to bad, showing weaknesses in key aspects such as organizational flexibility, effective communication and an adequate work environment. It is concluded that it is necessary for the managers of these organizations to design strategies to improve the perception of the organizational climate and thus favor the successful development of the business performance of the members that are part of the organization.

**Keywords:** organizational climate; business SMEs; business development.

## **1. Introducción**

Cada vez más se comprende que el éxito organizacional pasa fundamentalmente por su talento humano y los elementos claves que potencian el desempeño laboral (Randhawa y Kaur, 2014; Pariona et al, 2021). En este sentido, se debe asumir a las personas como un actor biopsicosocial que está inmerso en un contexto en el cual interactúa, quienes cargan en sus relaciones laborales con un conjunto de creencias y valores sobre sí mismo y los demás (Pelekais et al, 2006; González, 2018).

Estos preconceptos determinan las reacciones frente a factores laborales, tales como, el liderazgo del jefe, la relación con sus compañeros de

trabajo, la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, entre otros. Estas dinámicas cotidianas conforman lo que se conoce como Clima Organizacional. En este sentido, este puede representar un impulso o un obstáculo para el buen desenvolvimiento organizacional, representando un factor que incide en el comportamiento de los miembros de la empresa. La relación entre el trabajador y la organización puede vislumbrarse en forma de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyos, apertura, entre otras (Pelekais et al, 2006; Shanker et al, 2017).

Existen diversas razones por las cuales las organizaciones que poseen un débil clima organizacional, Pelekais et al, (2006) señalan como algunos de

estos factores la falta de identificación de los trabajadores con la organización, los conflictos entre empleados y líderes a nivel operativo y comunicacional, baja motivación para el trabajo en equipo, y diferenciación y competitividad constante.

En este contexto, las pymes abordadas en la presente investigación poseen dos características claves para su comprensión, la primera de ellas es su papel de empresas familiares dirigidas en un gran número por jefes de hogar (42,3%); y, en segundo lugar, el 74,3% de las mismas son dirigidas por mujeres. Lo anterior arroja ciertas condiciones importantes a considerar, por ejemplo, el 50.9% de los empleados de estas pymes no cobra por su trabajo, mientras que el 88.9% son familiares del empleador. Este es el sector (comercio) de pymes con peor remuneración en promedio y con ganancias más bajas en toda la nación (Comexperu, 2020).

En este escenario, es fundamental generar un clima organizacional adecuado en las pymes, en caso contrario, estas estarían enfrentando dificultades para su óptimo desenvolvimiento, viéndose afectados sus niveles de productividad. De este modo, comprender el desarrollo del clima organizacional en las pymes en medio de las características descritas. El conocimiento sobre estos factores psicosociales que inciden en el desempeño laboral del talento humano resulta imperativo para comprender la importancia y el valor que posee en mismo ante la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de las organizaciones (Prieto y Bermúdez, 1998).

La presente investigación es de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, planteándose como objetivo describir el clima organizacional en las pymes del sector comercio en la ciudad

de Ayacucho, para lo cual se aplicó un cuestionario entre los trabajadores de algunas pymes del sector, con previa aprobación de los directores de las mismas.

Por lo abordado anteriormente, las organizaciones se encuentran en la constante necesidad de comprender los aspectos vinculados al clima organizacional, con el objetivo de plantearse estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para obtener resultados positivos, potenciando las políticas internas, la capacitación del personal, las normas de control, así como, la misión y visión organizacional (Oruna, Uribe y Sánchez, 2021).

## 2. Clima organizacional: aspectos teóricos

Abordar el clima organizacional implica comprender que se trata de un fenómeno multidimensional, en el cual inciden factores como motivación, recursos humanos, participación, toma de decisiones, remuneración, comunicación, identidad institucional, infraestructura, relaciones laborales, entre otros elementos (Dávila et al, 2021). Este representa un tema de sumo interés para todas las organizaciones que pretenden mejorar el desempeño de sus labores de cara a aumentar la productividad a partir de fortalecimiento de su recurso humano.

El clima organizacional puede definirse como la percepción que tienen los trabajadores y directivos sobre la organización y esta incide directamente en el desempeño de la misma (Goncalves, 2000; Chiang et al, 2008; Luza, 2017). Barrios et al, (2020) sostienen que se trata de un elemento subjetivo, de carácter perceptivo, por

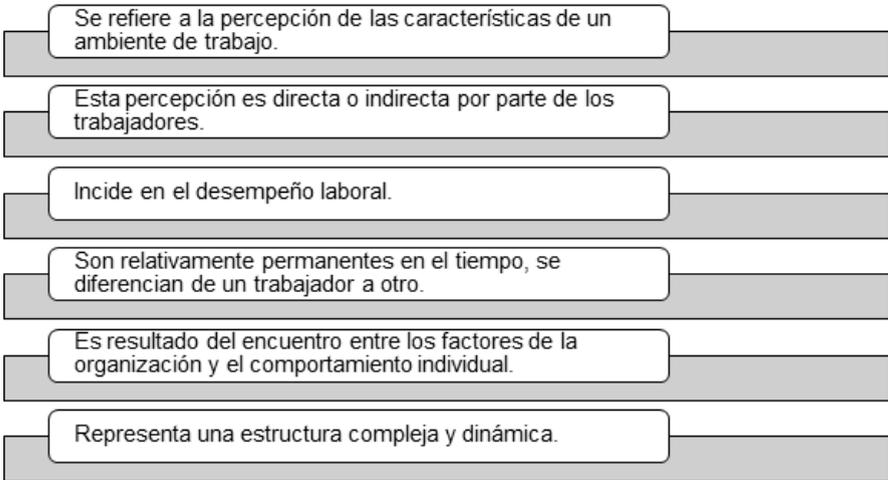
tanto, varía de un individuo a otro en función del grado de gusto que cada sujeto siente sobre su pertenencia a una organización. Este componente está asociado con el directivo y como maneja sus relaciones con respecto a la conducta de los trabajadores (Aguado, 2012; Gálvez, 2017; Cordero-Guzmán et al, 2022).

Las características del entorno de la organización en la que se desempeñan sus integrantes son consideradas el Clima Organizacional (Robbins, 1999; Camacaro, 2006). Estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desenvuelven sus actividades en esta, considerando que cada sujeto tiene una percepción única y diferente del medio en el cual se desenvuelve (Pelekais et al, 2006).

Algunas de estas características pueden ser el ambiente en donde se desempeña el trabajo diariamente, el vínculo entre el jefe y los colaboradores, la relación entre los trabajadores, el vínculo entre la empresa y sus proveedores, entre otros.

El clima se considera un factor cambiante y dinámico, sujeto a la percepción individual y la relación entre el sujeto y la organización (Robles et al, 2020). Resulta un elemento clave en la comprensión de las empresas, su funcionamiento y condiciones, considerando las actitudes de sus trabajadores, los estilos de liderazgo, el reconocimiento, motivación y satisfacción de cada integrante con respecto a la labor que desempeñan (Rubió, 2016; Parra et al, 2021) (ilustración 1).

### Ilustración 1 Elementos del clima organizacional



Fuente: elaboración propia (2022).

Algunos de los factores que originan las percepciones que dan forma al clima organizacional suelen ser aspectos vinculados al liderazgo y prácticas de dirección, por ejemplo, los tipos de supervisión y de participación; otros se refieren a la estructura y el sistema de la organización, tales como las promociones, remuneraciones y formas de comunicación y por último, existen factores asociados a las consecuencias del desenvolvimiento laboral, entre estos están el incentivo, el apoyo social, la interacción con el grupo, entre otros (Pelekais et al, 2006).

El clima organizacional puede ser un incentivo para el buen desenvolvimiento organizacional o un obstáculo para el desarrollo de la

empresa.

Los factores que inciden sobre el clima organizacional pueden ser de naturaleza externa o interna de la organización, siendo importante destacar que estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino que influyen sobre las percepciones de los miembros de la empresa y estas percepciones, a su vez, definen un buen clima o mal clima organizacional, conduciendo a consecuencias positivas o negativas.

Bernal, Pedraza y Sánchez (2013) desarrollan el Clima Organizacional en dos dimensiones, por un lado, los factores y, por otro lado, los tipos. A continuación, se desarrollarán con mayor amplitud en el cuadro 1:

### Cuadro 1 Factores del Clima Organizacional

Factores	Definición
Individuales	Asociadas a la persona y como percibe el ambiente laboral: creencias, ideas, frustraciones, entre otros. Se vinculan a la psiquis del sujeto y como este se relaciona consigo mismo y con el entorno.
Grupales	Tiene que ver con las relaciones que se desarrollan entre los miembros de los distintos departamentos y direcciones de la empresa. Se trata de la percepción que el conjunto tiene de la organización.
Organizacionales	Vínculo y funcionamiento de la organización como un todo, haciendo referencia a las características que distinguen a la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2022 a partir de Bernal, Pedraza y Sánchez (2013).

Del mismo modo, los autores referenciados analizan los tipos de clima organizacional que se desarrollan en las organizaciones, caracterizando dos grupos específicos, los de clima cerrado y los de clima abierto (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2013). El clima cerrado refiere a aquellas organizaciones en donde las relaciones interpersonales son escasas, mientras que las jerarquías están

sumamente distanciadas, con canales de comunicación cerrados, dificultando la posibilidad de expresión de los colaboradores, viéndose afectado su comportamiento y su entorno inmediato (González, 2018). Estos ambientes se llenan de hostilidad, conflictos e insatisfacción laboral, lo cual dificulta el éxito de las mismas.

Por otro lado, la ilustración 2

destaca los climas abiertos imperan en organizaciones que se enfocan en conservar una sana dinámica laboral (González, 2018). Para potenciar la satisfacción de los trabajadores es fundamental poseer instalaciones laborales adecuadas a las actividades

sugeridas, así como, una adecuada comunicación entre sus miembros y con los líderes de la empresa, fomentando la expresión de opiniones, ideas, planteamientos, entre otros (Brancato y Juri, 2011; Charry, 2018; Zerkle y Arnold, 2019).

## Ilustración 2

### Tipos de climas organizacionales

#### Clima abierto



- Comunicación flexible
- Instalaciones laborales adecuadas
- Liderazgo participativo y flexible

#### Clima cerrado



- Escasos canales de comunicación
- Instalaciones laborales inadecuadas
- Liderazgo autoritario y distante

Fuente: elaboración propia (2022).

Sin embargo, a lo interno de una organización pueden existir manifestaciones de distintos tipos de clima laboral, como resultado de la complejidad y dinámica laboral (Chiang et al, 2008; Bravo et al, 2020). García et al, (2017) sostienen que la comunicación abierta, la toma de decisiones participativa, la resolución compartida de problemas, incentivo al aprendizaje y la formación, son aspectos que repercuten positivamente en la satisfacción de los miembros de una organización, contribuyendo positivamente a la eficiencia de la misma.

La clave para la comprensión del

clima organizacional radica en indagar las relaciones entre las características personales y organizacionales, lo cual direcciona ciertos comportamientos en los sujetos, conduciendo a la construcción del clima organizacional de cara al cumplimiento del éxito de la empresa (Cabal & Salgado 2011; Chiang et al, 2011; Colmenares & Graffe, 2012; Bamel et al, 2013; Salazar et al, 2013; Schneider et al, 2013; Arias & Arias 2014; Randhawa & Kaur, 2014; Shahin et al, 2014; García et al, 2017).

Chiavenato (2009), Alfaro (2019) y Macías y Vanga (2021) sostienen que la motivación de las personas

está ligado al clima organizacional. Cuando los trabajadores se sienten altamente motivados, suelen estar en disposición de colaborar y muestran interés por la organización, tendiendo a mejorar el clima organizacional. En caso contrario, una baja motivación laboral se traduce en depresión, apatía, inconformismo, deteriorando el desempeño organizacional. Estas motivaciones se producen en el entorno de los trabajadores.

Gran parte de la configuración del clima organizacional pasa por la percepción de los trabajadores y la configuración de la cultura organizacional, lo cual involucra el punto de vista de los directivos, lo que se traduce en las percepciones compartidas entre todos los miembros de la organización, las políticas de la empresa, las acciones de la organización, las metas, objetivos y los medios para alcanzarlos (Alcover et al, 2004). En lo referido, la empresa es la responsable de influir en el entorno laboral y desarrollar los factores vinculados al clima organizacional (González, 2017).

### 3. Precisiones metodológicas

La investigación se abordó bajo el enfoque cuantitativo, el cual consiste en cuantificar la recopilación y análisis de los datos. De igual modo, la investigación

es de tipo descriptivo, la cual se utiliza para describir las características de un fenómeno específico, en este caso, el clima organizacional en las pymes del sector comercial, para lo cual se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó un instrumento de tipo cuestionario entre los trabajadores del sector con previa autorización de los directores de las empresas en cuestión.

La encuesta es un procedimiento con el cual los investigadores recopilan información, a partir del diseño y aplicación de un cuestionario, el cual está formado por una serie de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizada a partir del abordaje de las variables a estudiar. En la presente investigación, el cuestionario es de tipo Likert, cuyos elementos son los vinculados a los factores individuales, grupales y organizacionales para caracterizar el clima organizacional, agrupando un total de 30 ítems.

La escala se construyó a partir de 5 niveles: Muy bueno, bueno, medianamente bueno, malo, muy malo (tabla 1). El cuestionario se interpretó según bases de puntajes mínimos y máximos, siendo el más alto la opción de muy bueno. De igual modo, el instrumento cumplió con el proceso de validación experta según el método de Cronbach, arrojando un 0,87 de confiabilidad.

**Tabla 1**  
**Detalle de dimensiones, indicadores e ítems**

Dimensión factores individuales		
Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta
Relaciones entre compañeros	1, 2, 3	1 = Muy malo
Creencias sobre sí mismo	5, 6, 7	2 = Malo
Satisfacción con el entorno	8, 9, 10	3 = Medianamente bueno
		4 = Bueno
		5 = Muy bueno
Dimensión factores grupales		
Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta
Relaciones entre departamentos	11,12	1 = Muy malo
Estado de instalaciones	13, 14, 15	2 = Malo
Remuneración	16, 17	3 = Medianamente bueno
Canales de comunicación	18, 19, 20	4 = Bueno
		5 = Muy bueno
Dimensión factores organizacionales		
Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta
Tipo de liderazgo	21, 22, 23, 24	1 = Muy malo
Influencia en toma de decisiones	25, 26, 27	2 = Malo
Flexibilidad	28, 29, 30	3 = Medianamente bueno
		4 = Bueno
		5 = Muy bueno

Fuente: elaboración propia (2022).

La muestra fue no probabilística e intencional, basado en la elección conveniente y subjetiva de los investigadores para la elección de los participantes del estudio, los cuales fueron 176 personas pertenecientes a distintas pymes del sector comercial de Ayacucho, Perú.

#### **4. Clima organizacional en pymes comerciales de Ayacucho**

La descripción de los resultados de la variable Clima Organizacional presenta los valores señalados en la tabla 2, los cuales evidencian la percepción de los trabajadores de las

pymes del sector comercio de Ayacucho. De las 176 personas encuestadas, 118 perciben un nivel medianamente bueno del clima organizacional, cifra que representa el 67% de los encuestados; 23 personas perciben un clima laboral malo, representando un 13% de la muestra; 16 encuestados se ubican en un clima organizacional muy malo, representando un 9% del total; 11 trabajadores respondieron por un buen clima organizacional, representando 6,5% de los encuestados; mientras que, por último, 8 encuestados respondieron perciben un muy buen clima organizacional, representando el 4,5% del total de las respuestas.

**Tabla 2**  
**Niveles de percepción del clima organizacional**

Nivel de percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	8	4,5%
Bueno	11	6,5%
Medianamente bueno	118	67%
Malo	23	13%
Muy malo	16	9%
Total	176	100%

Fuente: elaboración propia (2022).

Con respecto a la lectura de los resultados a partir de las distintas dimensiones del clima organizacional, los valores expresados en la tabla 3 permiten comprender que los trabajadores en la dimensión factores individuales presentan un nivel medianamente nuevo con el 47,2% de las respuestas, el 21% se agrupan en muy malo, el 14,2% como malo, mientras que, el 10,2% como muy bueno y el 7,4% como bueno. De este

modo, se comprende que la mayoría de los trabajadores percibe esta dimensión como medianamente buena, con tendencia a mala. Lo anterior permite comprender que los trabajadores en su mayoría no se sienten a gusto con aspectos vinculados a su lugar en la empresa, sus expectativas de realización y crecimiento, así como, el vínculo con sus compañeros.

**Tabla 3**  
**Niveles de percepción de las dimensiones del clima organizacional**

Dimensiones del clima organizacional						
Niveles	Factores individuales		Factores grupales		Factores organizacionales	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Muy bueno	18	10,2%	12	6,8%	7	4%
Bueno	13	7,4%	22	12,5%	18	10,2%
Medianamente bueno	83	47,2%	72	40,9%	101	57,4%
Malo	25	14,2%	37	21%	35	19,9%
Muy malo	37	21%	33	18,8%	15	8,5%
Total	176	100%	176	100%	176	100%

Fuente: elaboración propia (2022).

Con respecto a los factores grupales, el 40,9% considera que perciben la organización como medianamente buena, permitiendo evidenciar que el desempeño en esta esfera es, de igual modo, regular. El 21% de los encuestados la consideran mala, el 18,8% como muy mala, por otro lado, 12,5% de las respuestas se agrupan en el valor bueno, mientras que el 6,8% como muy bueno (tabla 3). De este modo, los elementos vinculados con la relación entre los distintos grupos de trabajo, el estado de las instalaciones de trabajo, la remuneración por el trabajo y los canales de comunicación de la organización son percibidos por sus trabajadores como medianamente regular, con tendencia a malo.

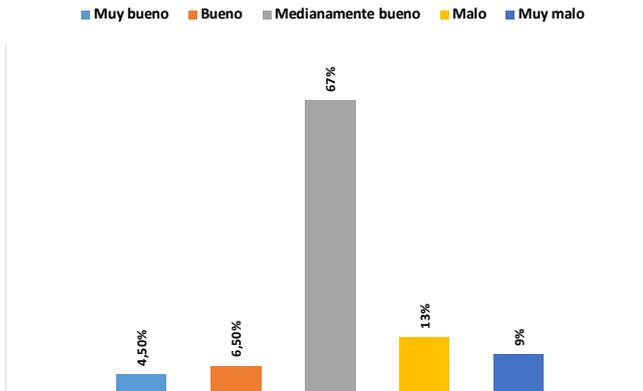
Por último, con respecto a los factores organizacionales, se mantiene la tendencia del resto de las dimensiones, con una mayor acentuación en el nivel medianamente bueno con el 57,4% de las respuestas. El nivel malo ocupa

el 19,9% de las encuestas, el 10,2% respondieron bueno, mientras que el 8,5% considera que es muy malo y el 4% lo percibe como muy bueno. De este modo, podemos afirmar que la gran mayoría de trabajadores de estas pymes percibe de manera regular las formas de liderazgo de estas empresas, su influencia y participación en la toma de decisiones, y la flexibilidad organizacional.

A modo de resumen, se presenta un gráfico descriptivo porcentual de los resultados descritos, concluyendo que la mayoría que los trabajadores de las pymes comerciales de Ayacucho perciben un nivel medianamente regular.

Por último, a modo de resumen, se presenta en el gráfico 1 la descripción con los valores generales obtenidos en torno al clima organizacional, de los cuales el 67% de los encuestados lo perciben medianamente bueno, en un nivel regular.

**Gráfico 1**  
**Niveles de percepción del clima organizacional**



Fuente: elaboración propia (2022).

El estudio arroja que los factores que inciden en el clima organizacional se encuentran en niveles regulares en las pymes del sector comercio de Ayacucho, teniendo una percepción en sus trabajadores medianamente buena, la cual arroja una amplia gama de posibilidades en torno al mejoramiento de la satisfacción de los colaboradores de la empresa y, así mismo, construir una mejor experiencia laboral dentro de las organizaciones referidas.

## 5. Conclusiones

Las pymes cumplen un rol protagónico en el desarrollo de la economía peruana. Estas se caracterizan por la aplicación una gerencia tradicional, rígida, empírica y poco competitiva en la mayoría de los casos, evidenciando rasgos de poca flexibilidad. De este modo, los distintos directivos y gerentes suelen evidenciar debilidades en el cumplimiento de sus responsabilidades y tareas, tal es el caso de una deficiente comunicación, reducida empatía hacia sus colaboradores, alto nivel de interrupciones en el trabajo, escasa motivación, poca autorrealización, carente innovación, entre otros.

A partir de los resultados arrojados por esta investigación, los gerentes y directivos de las pymes comerciales de Ayacucho, podrían tomar acciones de cara a fortalecer la percepción que los trabajadores poseen sobre sus organizaciones, aplicando mejoras en la asignación de tareas, planes motivacionales, incentivos por logros de metas, entre otros, que permitan reforzar las variables estudiadas y favorezcan el desarrollo de un buen desempeño de los trabajadores, el incremento de la productividad, eficacia, entre otros aspectos cruciales para el desarrollo

empresarial y la competitividad.

## Referencias bibliograficas

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. <https://www.dadun.unav.edu/bitstream/10171/8576/1/Estudios%20Eb.pdf>
- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. Y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del trabajo*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Alfaro, J. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio Público en el Distrito Fiscal de Ventanilla*. [Tesis de grado. Universidad César Vallejo, Perú].
- Arias, W., y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista Ciencia & Trabajo*, 16(51). <https://url2.cl/AkTlp>
- Bamel, U., Stokes, P., Rangnekar, S., y Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198-218. [https://www.researchgate.net/publication/262970415\\_Organizational\\_climate\\_and\\_managerial\\_effectiveness\\_An\\_Indian\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/262970415_Organizational_climate_and_managerial_effectiveness_An_Indian_perspective)
- Barrios, Y., Alcalá, M., Carrillo, M., y Vargas, L. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y praxis latinoamericana*, 25(extra 11), 138-163.
- Bernal, I., Pedraza, M., y Sánchez, L. (2013). El clima organizacional y

- su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31, 8-19.
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf).
- Bravo Macías, C. C., Hernández Nariño, A., Negrin Sosa, E., & Palacios Zurita, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 900-919. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33173>
- Cabal, Á., y Salgado, J. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del principado de Asturias. Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), <https://url2.cl/rNfM6>
- Camacaro, A. (2006). Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana). [Tesis doctoral. Universidad: Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas]. <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Clima%20Organizacional.htm>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25- 34. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>.
- Chiang, M., Núñez, A., y Huerta, P. (2011). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Revista Horizontes Empresariales*, 4(1), 161-174. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2070>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., y Núñez, A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23(2), 50-74.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. (2da. ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Colmenares, G., y Graffe, G. (2012). *El clima organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia*. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas", 90-107. <https://url2.cl/66Dap>
- Comexperu (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú*, Resultados en 2020.
- Cordero-Guzmán, D., BeltránTenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132- 149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Gálvez, L. (2017). *Clima organizacional de la institución educativa "Nuestra Señora de Montserrat", del distrito de Lima, Perú*. [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Lima].

- García, M., Hernández, T., González, E., y Polo, S. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1) 37-48. <https://ssrn.com/abstract=2916923>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- González, N. (2017). Apostillas sobre la transmisión de Max Weber en la enseñanza de teoría de la organización. *Escritos Contables y de Administración*, 8(1), 77-86. <https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/552/603>.
- González, S. (2018). Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en Docentes Universitarios Colombianos. *Opción*, 34(Especial 18), 797-826.
- Luza, F. (2017). *El clima laboral a la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*. [Universidad César Vallejo, Lima]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5311>.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Oruna Rodríguez, A. M., Uribe Hernández, Y. C., & Sánchez Ortega, J. A. (2021). Neuroética en el clima laboral de una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 279-307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.19>
- Pariona Luque, R. B., Rivero Pariona, Z. Y., González Ríos, R. C., & Hinojosa Benavides, R. A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://doi.org/10.52080/rvg93.21>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pelekais, C., Nava, A., y Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(2), 266 – 288.
- Prieto de Alizo, L., & Suárez de Bermudez, M. (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: Personal administrativo de La Universidad del Zulia. *Revista De Ciencias Sociales*, 4(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v4i1.25028>
- Randhawa, G., y Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates: Review of literature and a proposed model. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40. <http://www.i-scholar.in/index.php/jmr/article/view/47758>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robles Acosta, C., Alvirer Rojas, L. E., & Martínez Rodríguez, E. (2020). Burnout, cargas de trabajo y clima organizacional en trabajadores mexicanos en el contexto del Covid - 19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 115-130. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35180>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones

Octaedro. Barcelona 2016.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2013). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista cubana de información en ciencias de la salud ACIMED*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Schneider, B., Ehrhart, M., y Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Shahin, A., Shabani, J., y Khzaei, J. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship

behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2013-0044>

Shanker, R., Ramudu, B., van der Heijden, B., y Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100(6), 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

Zerkle, S., y Arnold, J. (2019). Does planning explain why predictability affects reference production? *Dialogue & Discourse*, 10(2), 34-55. <https://doi.org/10.5087/dad.2019.202>