Revista UNIDA Científica
e-ISSN: 2520-9213

Publicación periódica de acceso abierto, financiada y editada por la Universidad de la Integración de las Américas

Artículo original

https://doi.org/10.69940/ruc.20240601

Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa de servicios en Paraguay, 2023

Diagnosis of the organizational climate in collaborators of a service company in Paraguay, 2023

Chap Kau Kwan Chung[1]*, María Jorgelina Sosa Viera[1], Carlos Alberto Velázquez Borel[1]

[1] Universidad Americana. Asunción, Paraguay.

Resumen

El trabajo de investigación tiene como objetivo general diagnosticar el clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector de servicios en Paraguay, 2023. Se basó en un enfoque cuantitativo de corte transaccional y descriptivo. La población estuvo compuesta por 25 funcionarios y una muestra de 20 participantes computado bajo un nivel de confianza del 91%, margen de error ±9% y grado de heterogeneidad 50%. Se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos mediante un cuestionario compuesto por nueve dimensiones y 53 ítems: Estructura (10), Responsabilidad (7), Recompensa (6), Desafíos (5), Relación (5), Cooperación (6), Estándar (5), Conflicto (5) e Identidad (4) adaptado de los autores Litwin y Stringer por conveniencia en mayo de 2023. Los resultados más relevantes fueron: las dimensiones con mayor media de respuestas se encuentran en Desafíos (x̄:3,0) y Cooperación (x̄:3,0). Asimismo, los reactivos que lograron mayor promedio fueron: ET3 *En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones* (x̄:3,6), RS1 *Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa* (x̄:3,6) y CP6 *Me siento bien con mi desempeño* (x̄:3,6) mantienen la más alta media de respuestas. Se concluye que 7 de las 9 dimensiones se encuentran en el rango de *Desfavorable.* La empresa necesita realizar urgentemente planes de mejoras para no caer en el plano de *Muy desfavorable* en un futuro cercano.

Palabras clave: Clima organizacional, sector servicio, ambiente laboral, Paraguay

Abstract

The general objective of the research work is to diagnose the organizational climate in employees of a company in the service sector in Paraguay, 2023. It was based on a transactional and descriptive quantitative approach. The population was made up of 25 officials and a sample of 20 participants computed under a confidence level of 91%, margin of error ±9% and degree of heterogeneity 50%. The survey technique was used to collect data through a questionnaire composed of nine dimensions and 53 items: Structure (10), Responsibility (7), Reward (6), Challenges (5), Relationship (5), Cooperation (6), Standard (5), Conflict (5) and Identity (4) adapted from authors Litwin and Stringer for convenience in May 2023. The most relevant results were: the dimensions with the highest average responses are found in Challenges (x̄ :3.0) and Cooperation (x̄:3.0). Likewise, the items that achieved the highest average were: ET3 In this organization it is clear who is in charge and makes the decisions (x̄:3.6), RS1 A friendly atmosphere prevails among the people of this organization (x̄:3.6) and CP6 I feel good about my performance (x̄:3.6) maintain the highest average of responses. It is concluded that 7 of the 9 dimensions are in the Unfavorable range. The company urgently needs to carry out improvement plans to avoid falling into the Very unfavorable category in the near future.

Keywords: Organizational climate, service sector, work environment, Paraguay

INTRODUCCIÓN

Una empresa es definida como la entidad o unidad social y económica que coordina los cuatros recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) disponibles dentro de una organización, con el fin de alcanzar las metas empresariales (Chiavenato, 2011). Actualmente, el término de recurso humano o conocido como talento humano, es valorado como un factor crítico de éxito para las empresas (Gordon, 2003; García, 2011) y su existencia es considerado como una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. De esta manera, el Clima Organizacional (CO) es interpretado como un conjunto de percepciones que los colaboradores o personales percatan dentro de su mundo laboral (Cota Luevano, 2017).

Para correspondencia dirigirse a: wendy505@hotmail.com; marisosaviera@gmail.com; beto_velazquez69@hotmail.com
Recibido: 21 de junio de 2023. **Aceptado:** 15 de agosto de 2023.
Conflictos de interes: Ninguna que declarar. **Fuente de financiamiento:** Ninguno. **Editor responsable:** Juan Beranger

Este es un artículo publicado en Acceso Abierto bajo Licencia Creative Commons CC-BY, que permite el uso sin restricciones, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que se cite debidamente la obra original.

El CO es conocido como un conjunto de características y rasgos percibidos por los personales de una empresa y, que influyen directamente en el comportamiento del individuo (Castro, 2017). Los beneficios de realizar un diagnóstico del CO cada cierto tiempo, facilita la comprensión de la situación interna de la empresa, haciendo hincapié en las reacciones de los personales ante las rutinas, normas, reglas y políticas impuestas por la alta dirección (Cota Luevano, 2017).

Estudios revelan la existencia de un múltiple de dimensiones del CO a través de los años. En efecto, aspectos como valores colectivos, posibilidad de superación y desarrollo personal y profesional, recursos materiales y tecnológico disponibles, ambiente físico adecuado, retribución material y moral eficientes, estilos de liderazgo implementados por los cargos superiores, sentimiento de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas (personales e interpersonales), relaciones entre jefes y subordinarods, control y regulaciones y finalmente, estructura organizativa y diseño del trabajo (Álvarez, 1992; Toro, 1992 citado en Serrano Orellana y Portalanza, 2014). Otros autores como Rodríguez et al. (2010) lo sintetiza en liderazgo, compromiso, participación y motivación. No obstante, el instrumento de CO de los autores Litwin y Stringer (1968) es también muy utilizado para el caso. Dicho instrumento consta de 9 dimensiones y 53 reactivos (ver Tabla 1).

Algunos estudios enfocados al clima organizacional se encuentran en: estudios conceptuales (García, 2011), elaboración de instrumento para medir el CO (Alarcón y Araneda Cea, 2008; Gómez Rada, 2004; Vega, Rodriguez Díaz y Montoya, 2012), estudios basados en las dimensiones de comunicación, motivación y satisfacción laboral (Bustamante, 2012), resultados y competitividad (García Govea, Escalante Domínguez y Quiroga San Agustin, 2012), motivación y liderazgo (Huamaní y Vargas del Pino, 2013), género y edad (Chiang et al., 2010), calidad del servicio (Ruiz Glaston, 2023), nivel de interacción (Arévalo, 2007) y desempeño laboral (Trillo Tanta, 2023). Otros estudios aplicados a diversos tipos de empresas (Hernández Gil, Agudelo Carvajal y Valencia Trujillo, 2018; Ponce y Gómez, 2021; Báez y Farfán, 2021; Villalba, 2021). Finalmente, la investigación pretende diagnosticar el clima organizacional en colaboradores de una empresa de servicios en Paraguay, 2023.

La evaluación del clima organizacional se erige como un factor crítico para el bienestar y el rendimiento de los colaboradores en el entorno laboral de cualquier tipo de empresa. La problemática se centra en la necesidad imperante de realizar un diagnóstico exhaustivo del clima organizacional en dicho contexto empresarial. ¿Cómo perciben los colaboradores su ambiente de trabajo en las diversas dimensiones del clima organizacional? ¿Existen desafíos específicos que puedan afectar la satisfacción y la eficiencia laboral? La ausencia de una comprensión profunda del clima organizacional podría traducirse en problemas de retención de talento, disminución de la productividad y, en última instancia, afectar la reputación y la competitividad de la empresa en sí. Por ende, este planteamiento del problema busca abordar la importancia crítica de realizar un diagnóstico preciso del clima organizacional, con el fin de identificar áreas de mejora y implementar estrategias efectivas que fomenten un entorno de trabajo saludable y propicio para el desarrollo profesional de los colaboradores.

Por lo tanto, se desprende de este estudio la siguiente pregunta: ¿Cuál es el clima organizacional en colaboradores de una empresa de servicios en Paraguay, 2023?

Tabla 1. *Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968)*

Dimensión	Enfoque
Estructura	Se relaciona con las reglas, políticas, procedimientos, trámites y otras gestiones del trabajo cotidiano.
Responsabilidad	Se refiere a la autonomía en las tomas de decisiones relacionadas con el trabajo.
Recompensa	Se identifica con las retribuciones del trabajo. Ej: recompensas (tangible o intangible) y sanciones o castigos.
Desafíos	Apunta hacia el compromiso laboral que afronta los colaboradores dentro del trabajo.
Relación	Son las comunicaciones o interacciones con los colegas.
Cooperación	Se refiere al apoyo, ayuda y colaboración entre colegas.
Estándar	Trata sobre los criterios y/o parámetros de cumplimiento de objetivos.
Conflicto	Problemas o inconvenientes presentados dentro de lo laboral.
Identidad	Se relaciona con la imagen del personal dentro de la empresa.

Fuente: Adaptado de Ruiz Glaston (2023)

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo de investigación fue de un enfoque cuantitativo de corte transaccional y descriptivo. La población estuvo compuesta por 25 funcionarios y una muestra de 20 participantes computado bajo un nivel de confianza del 91%, margen de error ±9% y grado de heterogeneidad 50%. Los criterios de inclusión fueron de estar activo en la empresa y querer participar voluntariamente en el proceso, mientras que los criterios de exclusión fueron de pertenecer a un servicio terciario y respuestas incompletas. La encuesta, como técnica de recolección de datos, fue realizada en el mes de mayo de 2023 por conveniencia mediante un cuestionario de nueve dimensiones y 53 reactivos, es decir, Estructura (10), Responsabilidad (7), Recompensa (6), Desafíos (5), Relación (5), Cooperación (6), Estándar (5), Conflicto (5) e Identidad (4) adaptado de Litwin y Stringer (1968). Se utilizó la

escala de Likert de 4 puntos (1 muy en desacuerdo a 4 muy de acuerdo) para ponderar las preguntas.

Los pasos sistemáticos en la recolección de datos consistió en las siguientes etapas: Se pidió permiso al gerente de la empresa para la realización de la encuesta a todos los colaboradores activos de la organización. Asimismo, se preparó el cuestionario en Google form para su posterior utilización. El link del cuestionario fue enviado vía WhatsApp a los participantes y el acompañamiento de la realización de la encuesta fue de forma personalizada. Finalmente, los datos fueron procesados y analizados para su posterior presentación en gráficos y tablas.

RESULTADOS

Después de haber encuestado a 20 funcionarios de una empresa del sector de servicio en Paraguay, se muestran los siguientes resultados:

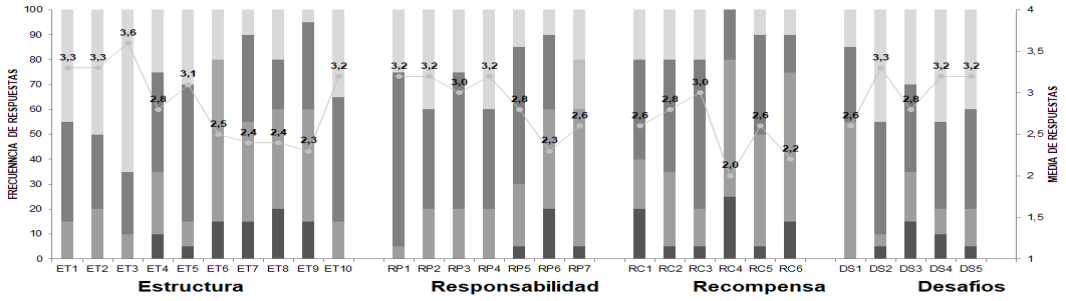
En la tabla 2 se visualiza que 70% son del sexo masculino y 30% femenino, 65% se encuentran entre el rango de 20 a 40 años de edad, 60% cuentan con una antigüedad de 1-5 años y 25% trabajan en el área de administración.

En la figura 1 se distingue que ET3 *En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones* (x̄:3,6), ET1 *En esta organización las tareas están claramente definidas* (x̄:3,3), ET2 *En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas* (x̄:3,3) y DS2 *Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos* (x̄:3,3), son aquellos que poseen la mayor media de respuestas. Sin embargo, RC4 *En esta organización hay muchísima crítica* (x̄:2,0) muestra con la menor puntación.

Tabla 2. *Características sociodemográficas de los encuestados (n=20)*

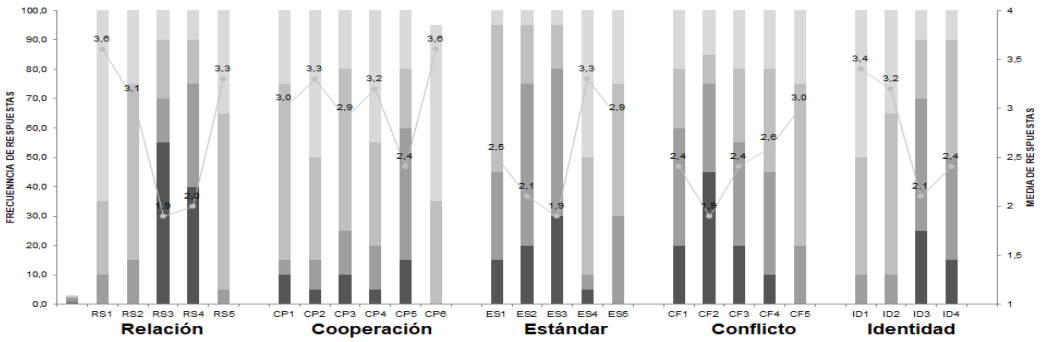
Característica		Frecuencia (%)
Sexo	Masculino	14 (70)
	Femenino	06 (30)
Edad (años)	20-40	13 (65)
	41-60	07 (35)
Años de antigüedad en la empresa	1 al 5	12 (60)
	6 al 10	01 (5)
	11 al 15	07 (35)
Área de trabajo	Administración	05 (25)
	Mantenimiento	04 (20)
	Piscina	02 (10)
	Pista	02 (10)
	Tenis	02 (10)
	Cancha	02 (10)
	Cocina	01 (5)
	Guardia	01 (5)
	Limpieza	01 (5)

Fuente: Elaboración propia (2023)



Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 1. Frecuencia de respuestas de los reactivos de las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa y Desafíos (n=20)



Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 2. Frecuencia de respuestas de los reactivos de las dimensiones: Relación, Cooperación, Estándar, Conflicto, Identidad (n=20)

En la figura 2 se detecta que RS1 *Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa* (x̄:3,6) y CP6 *Me siento bien con mi desempeño* (x̄:3,6) mantienen la más alta media de respuestas.

No obstante, RS3 *Es bastante difícil llegar a conocer a las personas de esta organización* (x̄:1,9), ES3 *Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una a la otra* (x̄:1,9) y CF2 *La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable* (x̄:1,9) alcanzan la menor ponderación.

En la Tabla 3 se aprecia la media general de las dimensiones estudiadas. Los Desafíos (x̄:3,0) y Cooperación (x̄:3,0) clasifican dentro de la escala de 3,0 a 3,5 correspondiente a una ponderación de *Favorable*, mientras que el resto de las dimensiones caen dentro del rango de 2,5 a 2,9 equivalente a una ponderación de *Desfavorable.* En la Tabla 4 se visualizan las propuestas de acción, donde las dimensiones favorables requieren de un plan de reforzamiento y los desfavorables un plan de mejora.

Tabla 3. Media general por dimensión

Dimensión	Media general
Estructura	2,9
Responsabilidad	2,9
Recompensa	2,5
Desafíos	3,0
Relación	2,8
Cooperación	3,0
Estándar	2,6
Conflicto	2,5
Identidad	2,8

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 4. Ponderación y propuesta de acción por dimensión

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
<2,5	Muy desfavorable	Ninguna	Plan de mejora
2,5 a 2,9	Desfavorable	Recompensa, Estándar, Conflicto, Relación, Identidad, Estructura y Responsabilidad	Plan de mejora
3,0 a 3,5	Favorable	Desafíos y Cooperación	Plan de reforzamiento
3,6 a 4,0	Muy favorable	Ninguna	Plan de reforzamiento

Fuente: Adaptado de Marín (2003) citado en Ortiz Moreno (2022)

DISCUSIÓN

Una vez analizado los resultados de la encuesta realizada a 20 colaboradores de una empresa de servicios en Paraguay sobre la percepción del clima organizacional en su lugar de trabajo, se visualiza que las medias de las dimensiones oscilan entre x̄:2,5 a x̄:3,0. Cabe señalar que ninguna se ha ubicado en la ponderación de *Muy favorable* ni *Muy desfavorable,* más bien, dos dimensiones: Desafíos y Cooperación (ambos con x̄:3,0) han de realizarse un plan de reforzamiento mientras que el resto se necesitaría de un plan de mejora. Algunas de las propuestas para las dimensiones con necesidad de un plan de mejora y plan de reforzamiento se encuentran en la tabla 5.

En comparación con otro estudio sobre el clima organizacional en empresas del sector de servicios. Los autores Hernández et al. (2018) demostraron que los resultados de las dimensiones estudiadas fueron: Estructura (x̄:2,8), Responsabilidad (x̄:2,6), Recompensa (x̄:2,3), Desafíos (x̄:2,9), Relación (x̄:2,9), Cooperación (x̄:3,1), Estándar (x̄:2,8), Conflicto (x̄:1,9) e Identidad (x̄:2,5). Asimismo, en el presente estudio se ha podido determinar una mínima variación en cuanto al promedio de las medias en las dimensiones de Estructura (x̄:2,9), Responsabilidad (x̄:2,9), Recompensa (x̄:2,5), Desafíos (x̄:3,0), Relación (x̄:2,8), Cooperación (x̄:3,0), Estándar (x̄:2,6) e Identidad (x̄:2,8). Cabe destacar que la dimensión de Conflicto (x̄:2,5) cae en una ponderación desfavorable y no en muy desfavorable como lo representa dichos autores.

Tabla 5. Propuestas de estrategias a implementar en dimensiones con planes de mejora o reforzamiento

Plan	Dimensión	Cód.	Reactivo	Estrategia
De mejora	Estructura	ET7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas.	Se propone elaborar de forma conjunta los planes operaciones y aceptar o escuchar sugerencias para los planes estratégicos.
		ET8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	Se sugiere realizar reuniones mensuales con los colaboradores con el fin de comunicar los objetivos y estrategias a implementar por la empresa.
		ET9	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	Actualizar y difundir el organigrama de la empresa. Crear un canal de comunicación más accesible para todos.
	Responsabilidad	RP3	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	Llevar un acompañamiento directo y personalizado con cada uno de los colaboradores, es decir, un trabajo colaborativo entre el superior directo y el subordinado en cuanto a los objetivos a lograr y medios a utilizar.
		RP4	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Realizar reuniones periódicas con los colaboradores por departamento o áreas de trabajo, con el fin de escuchar opiniones y sugerencias de cada uno de los funcionarios sobre inconvenientes o problemas a resolver. Asimismo, fomentar la creatividad y cultura innovadora.
	Recompensa	RC4	En esta organización hay muchísima crítica.	Crear normas de convivencia. Difusión de las normas de convivencia.
		RC6	Cuando cometo un error me sancionan.	Implementar programas de capacitaciones según área o función. Aplicar los programas de evaluación de desempeño.
	Relación	RS3	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas de esta organización.	Realizar socialización del personal cada 3 meses. Ej: actividades recreativos.
		RS4	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Crear un clima organizacional adecuado entre los colaboradores. Ej: actividades colaborativos y recreaciones con los miembros de familia de cada funcionario.
	Estándares	ES1	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	Llevar a cabo capacitaciones continua para todos los colaboradores según área de trabajo con el fin de mantener un mínimo margen de error en sus labores.
		ES2	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de esta organización.	El interés del bienestar de los funcionarios se torna como un tema relevante para la empresa. Se propone realizar reuniones grupales con el fin de conocer no solo los objetivos empresariales sino, más bien, las metas personales que cada uno desea alcanzar.
		ES3	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una a la otra.	Realizar actividades de relacionamiento entre funcionarios u otorgarle labores en conjunto, teniendo un solo objetivo en común.
	Conflicto	CF1	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Realizar talleres de liderazgo y comunicación asertiva.
		CF2	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Ofrecer capacitaciones sobre temas de negociación de conflictos.
		CF3	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Ofrecer un medio anónimo de notificación de conflictos.
	Identidad	ID3	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	Fomentar programas de reconocimiento personal o grupal en cada alcance de objetivos. Ofrecer un buen ambiente de trabajo laboral con beneficios exclusivos para funcionarios.
		ID4	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	Confeccionar charlas sobre el emprendedurismo, con el fin de que los colaboradores entiendan la importancia de atribuir primeramente los objetivos empresariales y luego los objetivos personales.
De reforzamiento	Desafíos	DS1	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	Se propone trazar metas con el superior inmediato.
		DS3	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	Realizar investigación de mercado y entre todos proponer soluciones o estrategias ofensivas o defensivas frente a la competencia dentro del sector.
	Cooperación	CP5	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Fomentar la formación profesional a través de otorgamiento de becas para cursos cortos, carreras universitarias (grado o postgrado). Implementar un plan de motivación laboral.

Fuente: Elaboración propia (2023)

CONCLUSIONES

Se concluye que 7 dimensiones (Recompensa, Estándar, Conflicto, Relación, Identidad, Estructura y Responsabilidad) se encuentran en la ponderación o rango de *Desfavorable.* La empresa necesita realizar urgentemente planes de mejoras para minimizar los efectos negativos incurridas en dichas dimensiones, con el fin de no caer en una percepción de *Muy desfavorable* en un futuro cercano. Cabe mencionar que todos los planes de mejoras y/o reforzamientos deben ir acompañados del apoyo de la alta gerencia y, que los colaboradores estén comprometidos y conscientes para el proceso de cambio o reingeniería. Otros factores que tampoco se deben dejar de mencionar son los recursos financieros, tecnológicos y/o materiales disponibles para llegar a los objetivos empresariales. Finalmente, mejorar la calidad de vida de los colaboradores debe estar contemplado dentro de la planificación estratégica empresarial de cualquier organización.

Contribución de autores: Todos los autores colaboraron de manera sustancial en la elaboración, corrección y aprobación final del manuscrito

REFERENCIAS

Alarcón, H. R., & Araneda Cea, B. G. (2008). Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingenieria Industrial*, *6*(1), 39–54. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107

Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional, 11*(1-2), 25-50.

Arévalo, E. (2007). Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo. *Actualidades Investigativas en Educación, 2*, 1-3. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/salud/arevalo_l_e/cap2.htm

Báez, M., & Farfán, K. (2021). *Indicador general de clima organizacional en empresas Cuencanas. Periodo 2015-2020.* Universidad del Azuay: http://201.159.222.99/bitstream/datos/10752/1/16299.pdf

Bustamante, E. (2012). El clima de comunicación , la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia Communication Climate. *Revista de Comunicación y Salud*, *3*(1), 35–49. https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2013

Castro, C. (2017). *Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador.* [Ensayo cientifico]. Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16665/castropi%C3%B1amariacarolina2017.pdf?sequence=1

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. *Revista Panorama Socioeconómico*, 40 (28), 92-103. https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Cota Luevano, J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Revista Ciencias Administrativas FCE* (10), 39-45. https://doi.org/10.24215/23143738e010

García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, *25*(42), 43–61. https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413

García Govea, M. M., Escalante Domínguez, M., & Quiroga San Agustin, Y. (2012). *Importancia del Clima Laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL, 11. https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2012i2012-113.html

Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, *11*, 97–113. https://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf

Gordon, J. (2003). *La Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la empresa*. México: Continental, S.A. de C.V

Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D. J. y Valencia Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59. https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3

Huamaní, 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. https://doi.org/10.15381/gtm.v16i32.8754

Litwin, G. y Stringer, H. (1968). *Organizational climate*. Nueva York: Simon & Schuster.

Marín-Pérez, M. (2003). *Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional*. Universidad Católica Andrés Bello.

Ortiz Moreno, J. D. (2022). *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Coral Hipermercados Cía. Ltda., Filial Mall del Río*. [Tesis de Grado]. Universidad del Azuay. https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11701/1/17230.pdf

Ponce, L., & Gómez, S. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboraldel personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Revista Dominio de las Ciencias, 7*(2), 1129-1154. http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1851

Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48*(2), 177-196. https://www.redalyc.org/pdf/2232/223217613008.pdf

Ruiz Glaston, T. I. (2023). *Impacto del clima organizacional en la calidad del servicio al cliente*
en una empresa de servicios de Lima Metropolitana, 2020. [Tesis de Grado]. Universidad Ricardo Palma. https://hdl.handle.net/20.500.14138/6469

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios, 5*(11), 117-125. ttps://core.ac.uk/download/pdf/82538112.pdf

Toro, F. (1992). Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional, 11*(1-2), 151-162. https://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf

Trillo Tanta, Y. E. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de una empresa de servicios generales, Lima, 2022*. [Tesis de Grado]. Universidad Peruana de Las Américas. http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/123456789/3105

Vega, J. C., Rodriguez Díaz, E. G., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima Organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *Revista CIFE*, 14(21), 247-272. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061177

Villalba, L. M. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción - Paraguay. *Revista científica en Ciencias Sociales*, 3(1), 8–15. https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.8