

# Clima Laboral y Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP)

## Working Environment and Administrative Management in the Regional Directorate of Education of Lima (DRELP)

**Dora Estelita Roncal Aldaz<sup>1</sup>**

Torres de Matellini Mz. B Block 9 Dpto. 401 - Chorrillos, Perú. **Tel:** +51 985579606.  
**correo:** luna27\_523@hotmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7674-9593>

**PP. 20 - 30**

Recibido 20/03/2020 Aceptado 20/04/2019 Publicado 17/06/2020

### Resumen

El trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar si el clima laboral se relaciona con la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP), Huara, Lima, 2016. Se realizó un trabajo de enfoque cuantitativo, tipo correlacional, diseño no experimental de corte transversal correlacional. La población objeto de estudio estuvo conformada por 2,520 personas, de los cuales 450 fueron directivos. En cuanto a la muestra, esta se seleccionó con base a una fórmula aleatorio-simple, entre directivos y docentes de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincia, obteniéndose una muestra óptima de 334 personas; además, se utilizó la observación y la encuesta como técnicas de recolección de datos, siendo

<sup>1</sup> Magíster en Administración y Gestión Pública con Mención en Defensa Nacional, CAEN.

el instrumento utilizado un cuestionario estilo Likert compuesto por 18 ítems, de acuerdo a las variables de clima organizacional, dividida en aspectos estructurales y de recursos humanos, y la variable de gestión administrativa, el cual fue dirigido a directivos y docentes de la Dirección Regional de Educación de Lima y Provincias y de las Unidades de Gestión Educativas Local. Con un nivel de confianza del 95 %, se concluyó que existe un nivel positivo alto entre el clima laboral y la gestión administrativa, pues se evidenció un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,848. De las variables se obtuvo un valor de significación asintótica de 3,4 % para un nivel de significancia del 5 %, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** CLIMA LABORAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EDUCACIÓN

## Abstract

The research work aimed to identify if the work climate is related to administrative management in the Regional Directorate of Education of the Provinces of Lima (DRELP), Huará, Lima, 2016. A quantitative approach work was carried out, correlational type, Non-experimental correlational cross-sectional design. The study population consisted of 2,520 people, of whom 450 were managers. As for the sample, this can be selected based on a simple-random formula, between directors and teachers from the Lima Province Regional Directorate of Education, obtaining an optimal sample of 334 people; In addition, observation and survey will be used as data collection techniques, and the instrument used will be a Likert-style questionnaire made up of 18 items, according to the variables of the organizational climate, division into structural aspects and human resources, and the variable of administrative management, which was addressed to directors and teachers of the Regional Directorate of Education of Lima and Provinces and of the Local Educational Management Units. With a confidence level of 95%, it was concluded that there is a high positive level between the work climate and administrative management, since a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.848 was evidenced. From the variables an asymptotic significance value of 3.4% is obtained for a significance level of 5%, so the hypothesis is rejected and the working hypothesis is accepted.

**KEYWORDS:** LABOR CLIMATE, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, EDUCATION

## Introducción

En la sociedad del conocimiento, donde las labores mecánicas y de poco valor añadido son más frecuentes de encontrar en las empresas, el más importante foco de ventajas competitivas, perdurables, se manifiesta en el capital humano, un medio intangible apto de elaborar, modificar y poner su desempeño al servicio de las empresas (Bordas, 2016). No obstante, las aptitudes a cargo del capital humano requieren de condiciones laborales que le permitan desempeñarse de manera voluntaria y sostenible en el tiempo de cara a la productividad, resaltando el importante rol que cumple la gestión del clima laboral, sobre todo desde la perspectiva de su Dirección Estratégica (Barrena, 2012).

Uno de los aspectos más relevantes para conseguir un ambiente propicio, un clima laboral que proporcione estabilidad y compromiso entre los empleados, es el encargado, líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir en él (Cardona y García, 2005). Resulta fundamental para las empresas y organizaciones el que sus representantes sean duchos en el modo de relacionarse con los trabajadores y en la generación de un clima laboral correcto, ya que esto permitirá que mejoren su productividad, competitividad y reputación en el mercado (Beneyto, De la Torre, Nova, 2014).

La aparición de confianza necesita practicarse en un plano temporal y a través de continuados ejemplos que pueden dar fe de la organización en la que se trabaja. Lograr esta superposición de confianza es de interés para la dirección estratégica de las empresas (Frías, Fellingner y Clarke, 2011).

En ese sentido, este trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de identificar la relación del clima laboral con la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP), Huaura, Lima, 2016. En toda organización, el clima laboral es un factor muy importante, debido a que un mejor ambiente interno potencia el rendimiento de sus empleados y es un medio para generar mayor competitividad con otras organizaciones. Asimismo, el clima laboral está relacionado directamente con la motivación porque impacta directamente en la satisfacción de sus empleados, debido a que un clima laboral satisfactorio colabora de manera más eficiente con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, facilitando el cumplimiento de las metas, las cuales están relacionadas con la competitividad de una institución. El motivo por el cual se realizó esta investigación fue para profundizar los conocimientos científicos sobre la gestión administrativa, ya que se ha evidenciado que, su inadecuada aplicación, ha generado malestar en el clima laboral en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP). Además este estudio presentó métodos de fortalecimiento de gestión, a fin de generar conocimiento especializado respecto a estrategias de fortalecimiento para la gestión administrativa con el propósito de mejorar la interface de gerenciamiento que promueva una organización más proactiva y eficiente y que ayude a mejorar el clima laboral en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP), generando satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, un incremento en su productividad. La importancia de este trabajo de investigación radicó en determinar, describir y analizar aquellos factores que influyen en la connotación del clima laboral en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP), relacionados íntimamente con el manejo social de sus directivos, con los comportamientos de sus trabajadores, entre otros agentes, quienes son de responsabilidad de la alta dirección de la organización y que están relacionadas con una eficiente gestión administrativa enfocada, fundamentalmente, en la administración de recursos humanos y la administración de los asuntos generales.

La Dirección Regional de Educación de Lima Provincias, en su afán de llegar a la calidad y la excelencia educativa, ha escatimado esfuerzos en la automatización y actualización de sus labores administrativas entre otros recursos. Durante sus labores diarias se observó en el personal y docentes un inadecuado clima laboral, situación que influye en la satisfacción de su personal y retrasa el cumplimiento eficiente de los objetivos educativos propuestos por la mencionada dirección. No obstante, para optimizar la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias se tomó en cuenta el enfoque burocrático, el enfoque sistémico y el enfoque gerencial; ya que estos deben guardar interdependencia para asegurar coherencia en una adecuada gestión administrativa siendo su finalidad el desarrollo de la educación, que

tiene como propósito formar ciudadanos íntegros, competentes, solidarios y éticos que asuman el liderazgo regional y nacional para potenciar el desarrollo humano de nuestro país.

En la actualidad, se cuenta con estudio previos como los de Pare (2018) cuyo objetivo fue relacionar la gestión administrativa y el clima laboral de los trabajadores del Instituto de Medicina legal en Moquegua, 2017; Albañil (2015), quien describió el clima de trabajo que se vive en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. En cuanto a antecedentes internacionales, Vera (2016) diseñó un Plan Estratégico mediante la aplicación de herramientas de capacitación e información, para mejorar el clima laboral de los Servidores de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito, y de Sierra (2015), quien analizó el clima laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz, entre otros.

Este artículo manifiesta que el clima laboral, los aspectos estructurales y de recursos humanos se relacionan favorablemente con la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP), Huaura, Lima, 2016. Por lo que se tuvo como objetivo establecer si los aspectos estructurales organizativos y de recursos humanos se vinculan con la gestión administrativa de la entidad mencionada

## CLIMA LABORAL

Hasta el momento, se tiene una serie de definiciones del clima en las empresas en relación a las características relevantes en los que se coloque especial interés (Olaz, 2013). Las teorías más útiles en la indagación del clima organizacional difieren entre tres orientaciones: la perspectiva realista y objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista (Rodríguez, 2004). Sobre el particular, Bordas manifiesta que:

Desde la perspectiva realista, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las personas de sus miembros. Desde la óptica fenomenológica, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos. Desde el punto de vista interaccionista se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de las interacciones de los factores objetivos y subjetivos. (2016, p.27)

El estudio del clima en las organizaciones tiene que ver con la manera en que los integrantes de una organización describen lo que les rodea, o sea, su ámbito laboral, a partir de un número determinado de dimensiones vinculadas con la persona, el colectivo y la misma organización (Velasco, 2015).

En todo caso, el aspecto más importante a resaltar es que el clima laboral influye en la conducta de los individuos que laboran en la empresa y por consiguiente, la delicadeza de su entendimiento se considera un buen indicador de la satisfacción laboral y, el nivel de compromiso que suceden en la organización, así como la productividad, eficiencia y desempeño laboral.

## GESTIÓN EMPRESARIAL

La necesidad del progreso empresarial en estos tiempos, significa para la administración un desarrollo científico y tecnológico en el marco de un sistema globalizado. Toda empresa cuenta con su representante, por

esa razón es conveniente que quien se faculte de tal función se posicione como un líder, por lo cual este debe contar con determinados aspectos de liderazgo que le permita llevar a cabo un método de trabajo eficaz y contar con óptimas relaciones laborales con los trabajadores, siempre que los actos administrativos y financieros necesiten de una gestión exitosa. Sobre el particular, Velásquez, Ponce y Franco, señalan que:

La gestión administrativa y financiera permite a las empresas tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma. Por lo que se hace necesario implementar procedimientos administrativos y financieros apropiados para que sean separadas las actividades de los departamentos administrativos, financieros y técnicos, de forma tal que su personal pueda cumplir con todos los objetivos empresariales. (2016, p.16)

En ese sentido, se pone de manifiesto que la gestión administrativa y financiera requiere de una correcta toma de decisiones que posibilite a las empresas situarse en un mercado competitivo por medio de una optimización de recursos, mejoramiento de la rentabilidad, un buen ambiente de trabajo y metas de crecimiento.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación fue aplicativo, según Sánchez, este “se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven” (2006, p.40). El enfoque fue cuantitativo, el cual, de acuerdo con Miranda, se distingue “por la medición de las mismas y el tratamiento estadístico de las informaciones. Su objetivo es describir o explicar los hallazgos” (2010, p.9). Respecto al método de estudio, este fue hipotético-deductivo, ya que “si una hipótesis no es falseable no tiene lugar en la ciencia, en vista de que no hace afirmaciones definidas acerca de algún sector de la realidad” (Pino, 2010, p.61). En cuanto al alcance, este fue correlacional, ya que se buscó conocer la relación o grado de asociación entre las variables estudiadas en un contexto determinado.

La población se conformó por 2.520 personas, 450 fueron directivos y 2070 fueron docente, todos ellos pertenecientes a la de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincia. Para determinar la muestra óptima a investigar, se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, obteniéndose una muestra óptima de 334 personas, entre directivos y docentes de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincia.

Los instrumentos de trabajo se basaron en la observación y la encuesta. La primera se empleó siguiendo los lineamientos trazados por Ñaupas et al., quienes sostienen que “esta es el proceso de conocimiento de la realidad factual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, a través de los sentidos, principalmente de la vista, el oído, el tacto y el olfato” (2013, p.201). Por otro lado, la segunda fue aplicada al personal directivo y docente de la Dirección Regional de Educación de Lima y Provincias y de las Unidades de Gestión Educativa Local, ello en razón de lo que Hernández y Mendoza apuntan al decir que “como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (2018, p.314).

Vale recalcar que se elaboró un cuestionario estilo Likert, el cual permitió recoger la información y medir las

variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes, este estuvo constituido por 18 ítems, de acuerdo con las variables de clima laboral y gestión administrativa, respecto a la primera variable, esta se clasificó en dos dimensiones: aspecto estructural organizativo y aspectos de recursos humanos. Además, los pasos de ejecución correspondieron al siguiente proceso: toma de decisiones respecto a los análisis a realizar (pruebas estadísticas), elaboración del programa de análisis, ejecución del programa en computadora y obtención de los análisis.

Además, con el fin de obtener resultados determinantes de los datos recabados, se utilizó un programa estadístico llamado SPSS Versión 24, creando una base de datos de los 334 individuos, de acuerdo a la muestra calculada, y se aplicaron los procesos estadísticos de cálculo de media, mediana, moda y varianza, análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach, correlación de Pearson y tablas cruzadas para el cálculo de Spearman. Asimismo, para probar la hipótesis de la investigación, en el ámbito de la estadística inferencial se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (r) para proceder al análisis de correlación de las variables, previo a la estimación de las estadísticas descriptivas correspondientes considerados en los dos niveles de tratamiento de cada uno.

## RESULTADOS

### VARIABLE 1: CLIMA LABORAL

#### a) Aspecto estructural organizativo

Considera que en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DREL P) se establece una comunicación constante, generando así relaciones interpersonales sanas, utilizando los medios disponibles, aunque priorizando la comunicación presencial.

**Tabla 1.** Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en la DREL P

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>En desacuerdo</b>	8	13.3	13.3	13.3
	<b>Indiferente</b>	17	28.3	28.3	41.7
	<b>De acuerdo</b>	35	58.3	58.3	100.00
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

**Fuente:** elaboración propia

Del presente ítem, se tiene la Tabla 1 permitiendo ver que la opción de acuerdo presenta un 58,3 %, en contraste con la opción en desacuerdo que muestra un 13,3 %, a su vez la opción indiferente cuenta con 28,3 %.

#### a) Aspecto de recursos humanos

Considera que la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DREL P) cuenta con líderes proactivos que, ante cada dificultad, ve una oportunidad para ser mejor y lograr los objetivos de manera óptima.

**Tabla 2.** Liderazgo en la DRLEP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	6.7	6.7	6.7
	En desacuerdo	7	11.7	11.7	18.3
	Indiferente	9	15.0	15.0	33.3
	De acuerdo	31	51.7	51.7	85.0
	Totalmente de acuerdo	9	15.0	15.0	100.0
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** elaboración propia

En la Tabla 2 se observó que la opción de acuerdo presentó un 51.7 % de aceptación, en contraste con la opción totalmente en desacuerdo, que presentó un 6.7 %. Mientras que, la opción indiferente obtuvo un 15 %.

## VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Considera que la gestión administrativa que actualmente se realiza en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias es eficiente.

**Tabla 3.** Eficiencia de la DRELP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	53	19.3	19.3	19.3
	En desacuerdo	157	57.3	57.3	76.6
	Indiferente	38	13.9	13.9	90.5
	De acuerdo	13	4.7	4.7	95.3
	Totalmente de acuerdo	13	4.7	4.7	100.0
<b>Total</b>		<b>274</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** elaboración propia

Del propuesto ítem se puede observar que la opción en desacuerdo presenta un 57,3 %, en contraste con la opción de acuerdo que presenta un 4,7 %, así mismo la opción en totalmente de acuerdo con 4,7 %.

Cree que se realizan buenas prácticas de gestión entre la Dirección Regional de Educación de Lima Provincia y las Unidades de Gestión Educativa Local.

**Tabla 4.** Buenas prácticas de gestión de la DRLEP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	40	14.6	14.6	14.6
	<b>En desacuerdo</b>	145	52.9	52.9	67.5
	<b>Indiferente</b>	23	8.4	8.4	75.9
	<b>De acuerdo</b>	32	11.7	11.7	87.6
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	34	12.4	12.4	100.0
<b>Total</b>		<b>274</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** elaboración propia

Del presente ítem se tiene la Tabla 4 que muestra a la opción en desacuerdo con un valor de 52,9 %, a diferencia de la opción indiferente que presenta un 8,4 %, así mismo la opción de acuerdo con 11,7 %.

## DISCUSIÓN

Luego de aplicar la estadística a la población de estudio, los resultados de la prueba de hipótesis general determinaron que, en el estudio de la correlación de Pearson, se dio un valor de 0,845, un nivel de correlación de Spearman de 0,848, indicando que existe un nivel positivo alto entre las variables de clima laboral y gestión administrativa, obteniéndose un valor de Significación Asintótica de 3,4 % para un nivel de significancia del 5 %.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por García y Escalante (2012), pues en su investigación sobre la importancia del clima laboral y la competitividad de una empresa, indicaron que este se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados, afectando directamente sus hábitos y su nivel de desempeño. Lo cual indica que el clima laboral es importante para lograr la eficiencia de la gestión administrativa, la cual viene a ser el conjunto de acciones y mecanismos que permiten manejar, eficazmente, los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, ya que estos son indispensables para poder realizar diversas tareas de una organización logrando eficacia y efectividad.

Por su parte, Pare (2018) concluyó que existe relación entre la gestión administrativa y el clima laboral del Instituto de Medicina Legal de Moquegua, al obtener un valor sig. de 0.003, además dicha correlación es del 51.6 %, con un margen de error del 5 %. Los resultados indican que hay una relación estrecha en las variables, los cuales se adecuaron a esta investigación debido a que existe un alto nivel positivo alto entre las mismas.

Asimismo, los resultados obtenidos tienen similitud con los de Vera (2016), quien indicó que el clima organi-

zacional es de vital importancia dentro de una empresa, debido a la incidencia encontrada entre el desempeño de los empleados y su nivel de productividad, ya que los servidores públicos evaluados manifestaron no contar con un ambiente laboral acorde a la imagen de la institución, lo que repercutió negativamente en su desempeño. Los resultados hallados demostraron que existe un lazo estrecho entre el clima laboral y la gestión administrativa señalando un nivel positivo alto entre las referidas variables.

Finalmente, Muñoz (2015) señaló que hay una relación baja y positiva ( $Rho = 0,305$  el  $p - \text{valor} = ,006 < ,05$ ), entre las variables clima organizacional y gestión administrativa en la sub gerencia de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura, Lima, 2014. Se aceptó la hipótesis alterna, así como se rechazó la hipótesis nula, estableciendo una relación. Estos resultados son similares a los de esta investigación, debido a que existe un nivel positivo alto entre las variables señaladas.

## CONCLUSIONES

Con un nivel de confianza de 95 % se halló que existe un nivel positivo alto entre el clima laboral y la gestión administrativa, pues se evidenció un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,848, indicando una correlación de variables que apunta a que el factor humano es un activo fundamental para cualquier tipo de organización que permite mejorar y transformar los bienes o servicios, por lo que toda institución debe contar con un eficiente clima laboral para potenciarlo y mejorar la productividad y competitividad de la organización. Del contraste de hipótesis entre las variables, se obtuvo un valor de significación asintótica de 3,4 % para un nivel de significancia de 5 %. Al ser menor el valor obtenido con el valor crítico según el nivel de significancia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo.

Con un nivel de confianza de 95 % se halló que existe una correlación positiva alta entre los aspectos organizativos estructurales y la gestión administrativa debido a que se evidenció un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,793. Del estudio de contraste de hipótesis entre las variables de esta investigación se obtuvo un valor de Significación Asintótica de 1,9 % para un nivel de significancia del 5 %. Al ser menor el valor obtenido con el valor crítico según el nivel de significancia se rechaza la hipótesis nula para aceptar la hipótesis de trabajo.

Con un nivel de confianza de 95 % se halló que existe una correlación positiva alta entre los aspectos de recursos humanos y la gestión administrativa, pues se evidenció un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,791. Del estudio de contraste de hipótesis entre las variables, se obtuvo un valor de significación asintótica de 2,1 % para un nivel de significancia de 5 %. Al ser menor el valor obtenido según el nivel de significancia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que el director de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias (DRELP) coordine con el Ministerio de Educación para solicitar personal especialista en recursos humanos que capacite al personal involucrado en la gestión administrativa para propiciar y/o incorporar estrategias de gestión con la finalidad de producir y/o reforzar competencias adecuadas para responder convenientemente y con voluntad al cumplimiento de sus labores diarias todo ello con la finalidad de cumplir eficientemente los objetivos organizacionales previstos.

## Referencias

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura [tesis de maestría, Universidad de Piura]*. Repositorio Pirhua. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barrena, J. (2012). El valor interno de la RSC: implicaciones en la gestión de RR.HH. y en el clima laboral de la empresa. *Revista de Asociación Española de Dirección de Personal*, 13, 28-32.
- Beneyto, P., De la Torre, I. y Nova, P. (2014). *Trabajo y empresa*. Tirant lo Blanch.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cardona, P. y García, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Frías, F., Fellinger, E. y Clarke, D. (2011). *El rol de la confianza en las organizaciones. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 24(258), 98-105.
- García, M. y Escalante, M. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Contribuciones a la Economía*, 11, 1-21. <http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Miranda, D. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Editorial A4 Diseños.
- Muñoz, R. (2015). *Clima organizacional en el área de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura durante el año 2014* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/981/TM%20AD-%20Rh%20M96%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa E., Villagómez A., y Paitán, C. (2013). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Editorial San Marcos.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. *Revisión bibliográfica-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Revista de ciencias sociales*, 56, 1-35.
- Pare, G. (2018). *Gestión administrativa y clima laboral de los trabajadores del instituto de medicina legal en Moquegua, 2017* [tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio UJCM. [http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/368/Pare%20Zapata%20Grimalda%20Sunilda\\_tesis\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/368/Pare%20Zapata%20Grimalda%20Sunilda_tesis_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pino, R. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Editorial Visión Universitaria.
- Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.* [tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Velasco, F. (2015). *Invertir en talento, la única ventaja competitiva. Agenda de la empresa andaluza: ideas, personas e instrumentos para dirigir la empresa*, 197, 60-67.

Velásquez, B., Ponce, V. y Franco, M. (2016). La gestión administrativa y financiera, una perspectiva desde los supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial*, 38(10), 15-20.

Vera, Y. (2016). *Diseño de un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito* [tesis de licenciatura, Universidad Internacional del Ecuador]. Repositorio UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/996/1/T-UIDE-1047.pdf>