

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

[DOI 10.35381/gep.v6i10.94](https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.94)

Estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en un hospital

Management strategies aimed at improving the organizational climate in a hospital

Laura del Carmen Trocoso-Tambo

trocosolaura@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0006-8062-9053>

Damil José Maldonado-Mosquera

damilmaldonado@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-5662-9540>

Josía Jeseff Isea-Argüelles

ui.josiaia82@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ibarra, Imbabura
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-8921-6446>

Recibido: 10 de febrero 2023

Revisado: 15 de marzo 2023

Aprobado: 15 de noviembre 2023

Publicado: 01 de enero 2024

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general proponer las estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en el Hospital I Simón Bolívar San Luis, Municipio Bolívar, Estado Falcón. El estudio fue de tipo proyectiva y el diseño no experimental. La muestra fue de cuarenta y nueve (49) Trabajadores. Para la validez del instrumento se consultó la opinión de tres expertos y para la confiabilidad se realizó una prueba piloto, cuyos resultados fueron ajustados a través del coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0,710, demostrando que el instrumento de recolección de datos estuvo en el rango de confiabilidad alta; por consiguiente, el instrumento debe ser aplicado en la organización. Con respecto a los resultados, se logró demostrar a través de la variable estrategias gerenciales que los indicadores planificación, organización, dirección y control presentaron debilidades; de la misma manera los indicadores logros, reconocimientos de los logros y crecimiento presentaron debilidades.

Descriptores: Estrategias; clima; planificación; organización del trabajo; control. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of the research was to propose management strategies aimed at improving the organizational climate at the I Simón Bolívar San Luis Hospital, Bolívar Municipality, Falcón State. The study was projective type and non-experimental design. The sample consisted of forty-nine (49) Workers. For the validity of the instrument, the opinion of three experts was consulted and for reliability a pilot test was carried out, whose results were adjusted through the Cronbach Alpha coefficient was 0.710, demonstrating that the data collection instrument was in the range high reliability; therefore, the instrument must be applied in the organization. Regarding the results, it was possible to demonstrate through the management strategies variable that the planning, organization, direction and control indicators presented weaknesses; In the same way, the indicators of achievements, recognition of achievements and growth presented weaknesses.

Descriptors: Strategies; weather; planning; work organization; control. (UNESCO Thesaurus).

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

INTRODUCCIÓN

Actualmente, a nivel mundial el clima organizacional, representa gran interés para todas las organizaciones, por su influencia en todos los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. A tal efecto, algunas investigaciones han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sientan parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

Esto significa, que el clima organizacional es el medio en donde las diferentes personas al realizar las funciones de su trabajo diario, generan percepciones que pueden ser perjudiciales o beneficiosas al grupo. Por lo tanto, el clima organizacional es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables. El clima organizacional favorece sin lugar a dudas la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral, apoyando para que la persona obtenga los suyos. Por consiguiente, un clima organizacional adecuado sería beneficioso y ventajosa para las organizaciones ya que, ayudaría a generar una gran estabilidad social en los trabajadores, pues estimularía un sentimiento de gusto en su trabajo, que sean más productivos, que reciban recompensas y reconocimientos por su comportamiento, además de generar el cumplimiento de los objetivos y metas de una manera más eficiente y eficaz. Por el otro lado en las desventajas cuando un clima es malo, genera inseguridad en el trabajo, falta de asistencia, productividad, entre otros.

Con relación a lo anterior, a nivel de Latinoamérica Martínez y Ordoñez (2021) en un estudio realizado en Ecuador sobre clima organizacional determinaron que “el 42,86% de

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

los trabajadores mencionaron que no es adecuado el clima laboral para trabajar, el 19,05% manifestó que siempre es cómodo, el 14,29% regular y poco adecuado y un 9,52% afirmó ser muy adecuado”. Igualmente, se pone de manifiesto que en el 70% de la administración pública de esta nación no se satisfacen las necesidades psicológicas del personal, pues los jefes no se interesan en el aspecto humano (emociones, sentimientos), únicamente se preocupan por el desempeño del personal.

Por consiguiente, se puede expresar que el estudio del clima organizacional para cualquier organización debe ser una de las preocupaciones permanentes de sus directivos, pues de ello dependerá la estabilidad de los trabajadores, los cuales representan el principal recurso de estas, ya que son ellos quienes propulsan la gestión de bienes y servicios, tanto en el contexto público como en el sector privado.

En Venezuela, según Chirinos (2018), son muchos los factores de ambiente externo y de la situación política nacional que afectan la estabilidad de los trabajadores en la totalidad de las organizaciones; pero además existen otros factores tales como ambiente físico, ambiente social, comportamiento, valores organizacionales, relaciones interpersonales, motivación, responsabilidad y trabajo en equipo, que pueden determinar la permanencia de los miembros en las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los factores de ambiente interno y externo de una organización pueden convertirse en agentes que afectan la estabilidad organizacional y en consecuencia de los trabajadores al respecto, tanto a nivel interno como el entorno organizacional pueden generar situaciones motivacionales en el trabajador que seguramente afecta severamente el clima organizacional y en consecuencia el nivel de compromiso que este tenga para consigo mismo, en cuanto al rendimiento que debe generar en función de la responsabilidad que le corresponde.

En este sentido, a nivel regional, se viene observando en instituciones públicas algunas debilidades en cuanto al clima organizacional, que sin lugar a dudas afecta seriamente el compromiso laboral, quizá por un conjunto de motivaciones, en las cuales el talento

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

humano se pudiera ver afectado, los cuales generan una respuesta no esperada, afectando de esta manera el rendimiento y su operatividad que, de no ser atendidas, pudieran verse afectadas desde el punto de vista para las cuales fueron creadas.

Al respecto de esta realidad, todavía existen organizaciones del sector público hospitalario, que presentan debilidades con respecto al clima organizacional, tal es el caso del Hospital I Simón Bolívar San Luis, que es una institución que se encarga de proporcionar atención medica integral a la salud individual y colectiva por medio de la promoción, prevención y atención hospitalaria, a los usuarios de un sector bastante significativo de los municipios Bolívar, Sucre y Petit de la Sierra Falconiana en Venezuela. Ahora bien, los investigadores realizaron unas entrevista a algunos trabajadores del área asistencial, administrativo y obreros, los cuales expresaron inconformidad por la ausencia de insumos médicos, papelería y materiales de computación entre otros; de igual forma expresaron que existe equipos de computación y aires acondicionados dañados, no se realizan reuniones de trabajo con el personal para planificar las actividades semanales, no se toman en cuenta las reclasificaciones y ascenso para el personal que lo amerita por el buen desempeño y crecimiento profesional, hay ausencia de un manual de organización y funcionamiento actualizado, también manifestaron que el salario que perciben no está en correspondencia con los riesgos a los cuales están expuesto por sus actividades laborales.

Los aspectos antes descritos, inciden negativamente en el clima organizacional y rendimiento del personal asistencial, administrativos y obreros de la organización objeto de estudio; quienes expresaron en las entrevistas antes mencionada insatisfacción en el trabajo, ausencia de compromiso, desmotivación y bajos niveles de autoestima que influye en la calidad del trabajo y atención a los usuarios internos como externos. Aunado a lo anterior, existen factores internos de la organización que afectan el clima organizacional, como el ausentismo laboral por el miedo al contagio del Covid-19 en el lugar de trabajo y también existe factores externos a la institución como la ausencia de

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

unidades de transporte, ausencia de dinero efectivo y combustible, afectando el traslado del personal al sitio de trabajo.

También se logró evidenciar inconformidad con las condiciones de trabajo, así como conflictos acerca de los roles que deben desempeñar cada uno, de los trabajadores que conforman la plantilla laboral, quizás esto a una desacertada manera de ordenar responsabilidades y delegar funciones específicas, lo cual demuestra un claro desinterés en hacer las cosas, lo que se traduce en actos de insubordinación, como producto del clima laboral, generando condiciones en el compromiso que estos deben tener con la organización.

Con referencia a lo anterior, de no atenderse la situación antes planteada se corre el riesgo de que se cree una cultura de dejar hacer, dejar pasar, lo cual conllevaría a que el clima laboral, siga influyendo en el compromiso laboral que debe prevalecer en el talento humano del Hospital I Simón Bolívar San Luis, trayendo como consecuencia un desinterés por parte del personal, que a su vez se refleja en una baja calidad de servicio de salud, inconformidad de los usuarios y quejas por parte de las comunidades que reclaman un mejor servicio.

En razón de la importancia de las afirmaciones anteriores, surge esta investigación, la cual tiene por objetivo proponer las estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en el Hospital I Simón Bolívar San Luis, Municipio Bolívar, Estado Falcón. El estudio está sustentando en las teorías inicial del clima organizacional que proviene del trabajo de Lewin (1936), citado por Litwin y Stringer (1978), Brunet (1987) y Bordas Martínez (2016), quienes demostraron que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, se presenta esta investigación que tuvo como objetivo general proponer las estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en el Hospital I Simón Bolívar San Luis, Municipio Bolívar, Estado Falcón,

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

como instrumento coadyuvante de una gestión eficiente que a su vez se reflejará de forma positiva en una excelente prestación de servicio de salud en su área de influencia.

Estrategia

Las estrategias son herramientas e instrumentos gerenciales que utilizan los administradores diariamente en sus organizaciones para conducir adecuadamente sus operaciones y alcanzar los resultados deseados. En sentido Serna (2008), considera que las estrategias “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p. 73). Por lo tanto, las estrategias nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, es decir, es cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Estrategias gerenciales

En las organizaciones deben generarse procesos de mejoras, orientados al éxito empresarial, por ello se hace necesario que la mayor parte de sus integrantes se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la visión, misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartidas. En tal sentido, han de crearse las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica, encauzadas a fomentar la coordinación del conocimiento con la información entre los directivos y el personal, sustentándose en técnicas para formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje, así como el potencial de las personas que integran la empresa.

Para Alizo et al. (2007), “la estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías” (p.118). Es por ello, que se considera la estrategia como el patrón de una serie de cosas que ocurren en un tiempo determinado.

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

Según González y de Pelekais (2010). Las estrategias gerenciales son “una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada” (p.343). Por consiguiente, un gerente debe desarrollar acciones gerenciales adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa.

Por su parte, Henderson (2008), define las estrategias gerenciales como “la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique” (p.86). En ese sentido, la investigación está encaminada hacia la búsqueda de un plan de acción en correspondencia con los hallazgos y deficiencias en cuanto a las estrategias gerenciales en el Hospital I Simón Bolívar San Luis, Municipio Bolívar, Estado Falcón, tal como se pudo evidenciar en la parte inicial de este estudio en el planteamiento del problema.

MÉTODO

El estudio fue de tipo proyectiva el cual según Hurtado (2000) citado por Palella y Martin (2015), es el que “intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambios y no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.94). El diseño fue no experimental. La población fue de noventa y cuatro (94) y la muestra de cuarenta y nueve (49) trabajadores, para la recolección de la información se aplicó un instrumento tipo encuesta el instrumento aplicado estuvo constituido por 15 ítems con 5 alternativas de respuestas según la escala de Likert de siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, dirigidas al personal antes mencionado. Para la validez del instrumento se consultó la opinión de tres expertos y para la confiabilidad se realizó una prueba piloto, cuyos resultados fueron ajustados a través del coeficiente de alfa de Cronbach fue de 0,710, demostrando que el instrumento de recolección de datos estuvo en el rango de confiabilidad alta; por consiguiente, el

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

instrumento debe ser aplicado en la organización objeto de estudio con seguridad y confiabilidad.

RESULTADOS

Los resultados reflejaron algunas debilidades, los mismos se evidenciaron que el indicador planificación tiene debilidades. Es importante acotar que existe un 90% en promedio de sujetos encuestados afirmando que algunas veces y casi nunca los gerentes de la organización planifican las actividades de sus trabajadores; lo cual es una alerta que deben ser atendido en forma rápida y oportuna. Los aspectos antes mencionados, son contrario a lo planteado por Koontz y Weihrich (2012), quien expresa “la planificación es la base de todas las funciones gerenciales, que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones” (p. 136).

Por su parte, el indicador organización presentó debilidades debido a que 97% en promedio de los trabajadores consultados expresaron que algunas veces y casi nunca las actividades se ejecutan de forma organizadas y las funciones de sus trabajadores están bien definidas. Es importante destacar que, para tener éxito en las conducciones gerenciales, siempre las actividades deben estar organizadas y bien coordinadas las funciones de los integrantes de la organización; aspectos que no están en concordancia con lo expresado por Bateman y Sneel (2009), quien sostiene “la organización, es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas” (p. 20).

En referencia al indicador dirección, arrojó debilidades debido a que 97% en promedio de los encuestados opinaron que algunas veces, casi nunca y nunca los gerentes de la organización motivan y escuchan a los trabajadores para mejorar su desempeño; de esta manera se evidencia debilidades en la aplicación de estrategias de motivación, es decir que la organización no se preocupan por motivar a sus empleados, lo cual es contrario a

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

lo dicho Robbins y Judge (2013), quien sostiene “la motivación es un elemento para salir adelante día a día, una persona se siente motivada y realiza sus tareas laborales con mayor eficacia, tiene resultado en todos los aspectos de la vida” (p. 202). Por lo tanto, la motivación es fundamental en el trabajo para poder determinar cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse; además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas y objetivos.

De la misma manera, los valores estadísticos recolectados, demostraron que existe debilidades en el indicador control, dado que 87% en promedio de los encuestados consideran que algunas veces, casi nunca y nunca se realiza el seguimiento y control en la organización objeto de estudio; lo cual va en sentido contrario a lo expresado por Koontz y Weihrich (2004), quienes sostienen “El control, es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes” (p. 778). Esto implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Otro hallazgo importante en la investigación, está relacionado con los resultados del indicador logros, quien reflejó deficiencia, tomando en cuenta que el 97% de encuestados en promedio consideraron que algunas veces, casi nunca y nunca son felicitado por sus metas y logros laborales. Esta situación debe ser atendida con prontitud, tomando en cuenta lo dicho Robbins y Decenzo (2008) “cuando los individuos se colocan en trabajos que estimulan su impulso al logro, están automotivados y requieren muy poco tiempo o energía del supervisor directo” (p. 224).

En un comportamiento similar estuvo el indicador reconocimiento presentó deficiencias, tomando en consideración que el 97% en promedio de los trabajadores dijeron que casi nunca y nunca en la institución se dan reconocimientos; lo cual es contrario a lo expresado por Robbins y Judge (2013) “Los programas de reconocimiento van desde un agradecimiento espontaneo y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

con las que se estimulan ciertos tipos de conductas y se identifican con claridad los procedimientos para obtener el reconocimiento” (p. 259).

Por su parte, Los valores estadísticos resultantes del indicador crecimiento, es de comportamiento negativo en virtud que el 84,32% de encuestados afirmaron que algunas veces, casi nunca y nunca la organización promueve los ascensos, es decir que la organización no se preocupa por el crecimiento y ascenso de sus trabajadores, lo cual es contrario a lo dicho por Ivancevich (2006) “El crecimiento personal de cualquier individuo es una experiencia única, quien experimenta tal crecimiento percibe su desarrollo y la expansión de sus capacidades” (p. 206).

CONCLUSIONES

Se logró diagnosticar que existe deficiencia en cuanto a la planificación, significando que los directivos, jefes de departamento y supervisores del Hospital en estudio, no planifican las actividades de sus trabajadores de manera adecuada y efectiva; de igual manera no elaboran un plan de trabajo de forma semanal. En lo que respecta a la organización también presento debilidades, en el mismo se evidencio que las actividades laborales se realizan de forma desorganizadas e improvisadas; en lo concerniente a las funciones del personal, las mismas no están bien definidas y en algunos casos existe dualidad de estas, no existe manuales de organización y de procedimientos ajustados a la realidad actual. En cuanto al comportamiento de los indicadores dirección y control, el hallazgo de la investigación demostró una tendencia negativa, tomando en cuenta que la mayoría de los sujetos de estudios manifestaron que los directivos y supervisores de la organización no motivan y escuchan a los trabajadores para mejorar su desempeño; tampoco realiza el seguimiento y control necesario a los procesos en la organización objeto de estudio. En lo concerniente a la descripción de las estrategias motivacionales aplicadas en el Hospital I Simón Bolívar San Luis, Municipio Bolívar Estado Falcón. En el mismo, se logró demostrar a través de la dimensión estrategias motivacionales, que los indicadores

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

logros, reconocimientos de los logros y crecimiento presentaron debilidades en la aplicación por parte de la gerencia de la organización, tomando en cuenta que no se reconoce el trabajo al personal que lo merece por sus habilidades y experiencias. Los resultados también arrojaron que la organización carece de un plan estratégico de promoción, reclasificaciones y ascenso por su rendimiento, aspectos que causan desmotivación en los trabajadores y afecta la operatividad organizacional.

En correspondencia con los resultados anteriores, se requiere con carácter de urgencia aplicar los correctivos pertinentes a objeto optimizar el funcionamiento de la institución estudiada; siendo necesario diseñar un programa de estrategias motivacionales para mejorar el clima organizacional en el Hospital I Simón Bolívar San Luis, Municipio Bolívar, Estado Falcón en Venezuela, el mismo debe contener unas acciones motivacionales como el reconocimiento por el trabajo bien desempeñado, acompañado por incentivos económicos, de la misma forma, los trabajadores debe ser tomado en cuenta en base a su rendimiento, credenciales académicos y experiencia laboral, para ocupar cualquier oportunidad de promoción, reclasificación, ascenso y rotación de personal; esto generará un mayor compromiso y un adecuado clima organizacional.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A los directivos y trabajadores del Hospital I Simón Bolívar San Luis, Municipio Bolívar, Estado Falcón en Venezuela.

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alizo, M., Graterol, A., Hernández, R., y Añez, S. (2007). Emprendimiento emergente y estrategia gerencial para lograr el éxito en el mercado. [Emerging entrepreneurship and management strategy to achieve success in the market]. *Formación Gerencial*, 6(1), 113-146. <https://n9.cl/a7r88>
- Bateman, T., y Snell, S. (2009). Administración. Un nuevo panorama competitivo. [Management. A new competitive landscape]. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana., S.A. <https://n9.cl/mbyqg>
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. [Strategic management of the work environment]. Madrid, España: UNED. <https://n9.cl/ft8s2>
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. [The Work Climate in Organizations: Definition, Diagnosis and Consequences]. (1ª ed.). México: Trillas. <https://n9.cl/fx90t2>
- Chirinos, L. (2018). Clima laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores del área de servicios generales del Consejo Legislativo del Estado Falcón. [Work climate and its influence on the organizational commitment of workers in the general services area of the Legislative Council of Falcón State]. (Tesis de maestría). Universidad Experimental Rafael María Baralt, Coro, Venezuela.
- González, M. y de Pelekais, C. (2010). Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias. [Management strategies within the framework of technological competencies for the development of university educational television stations]. *TELOS, Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 12(3), 342-359. <https://n9.cl/itv5k>
- Henderson, B. (2008). Innovaciones en estrategias gerenciales. *Revista de Gestión Empresarial*, 25(4), 123-145.
- Hurtado de Barbera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. [Holistic research methodology]. (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Fundación Sygal. <https://n9.cl/u8y6r>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2006). Comportamiento Organizacional. [Organizational behavior]. (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A. <https://n9.cl/gt6z1>

Laura del Carmen Trocoso-Tambo; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill.
- Litwin, G., y Stinger, H. (1978). Clima Organizacional. [Organizational climate]. New York, EE. UU.: Editorial Simón & Schuster, Estados Unidos. <https://n9.cl/f2a27>
- Martínez, C., y Ordoñez, C. (2021). Análisis del Clima Organizacional en la Cooperativa Mushuk Yuyay del Cantón Cañar. [Analysis of the Organizational Climate in the Mushuk Yuyay Cooperative of Cantón Cañar]. *CIENCIAMATRIA*, 7(1), 573-595. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.599>
- Palella, S., y Martins, F. (2015). Metodología de la investigación cuantitativa. [Quantitative research methodology]. (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel. <https://n9.cl/fcukh>
- Robbins, S., y Decenzo, D. (2008). Supervisión. [Supervision]. (5ª ed.). México: Pearson. <https://n9.cl/yp1bz>
- Robbin, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. [Organizational behavior]. (15ª ed.). México: Pearson Educación. <https://n9.cl/7or93>
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión: Teoría y Metodología. [Planning and Management: Theory and Methodology]. (5ª ed.). México: Editorial 3R Editores. <https://n9.cl/7bjst>