

ARTÍCULO ORIGINAL

Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una empresa minera. Caso Shougang

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo general determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en el caso de Shougang Hierro Perú, Marcona, 2019-2021. La investigación es de tipo correlacional y el diseño no experimental. Con una población de 150 trabajadores, se consideró una muestra de 120 personas, y como instrumentos se utilizó un cuestionario de 40 preguntas para la variable independiente clima organizacional y para la variable dependiente, desempeño laboral, se hizo uso de la hoja de evaluación de desempeño usado por la empresa. Para el análisis se empleó el *software* estadístico IBM SPSS 25.0. La hipótesis general fue aceptada con una correlación de 0.953, el valor obtenido muestra una correlación positiva muy alta, determinando que existe una relación significativa alta entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Se concluye que con un buen clima organizacional se logra el mejor desempeño de los trabajadores; al mismo tiempo, se identifican las correlaciones trascendentales que enrutan a la mejora del clima organizacional de la compañía minera.

Palabras Clave: Clima organizacional; desempeño laboral; microclimas.

**Juan José Mallma
Chuquillanqui**

piernogolluna@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3731-2118>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Electrónica y Eléctrica. Lima, Perú

Presentado: 25/01/2023 - Aceptado: 22/03/2023 - Publicado: 29/06/2023

INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor determinante para el logro de los objetivos de una organización; el éxito o el fracaso de la empresa está fuertemente relacionado con el desempeño del equipo de trabajo. Lograr que el personal haga suyo los objetivos y metas de la organización es una difícil tarea y, cuando se consigue, los logros son cuantiosos a nivel productivo.

Shein (1988) afirma que:

La organización es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (p. 14)

El mercado, cada vez más competitivo, demanda que el equipo humano opere en el máximo de su desempeño haciendo que el engranaje avance y permita a la empresa mantenerse en el mercado; de allí la necesidad de hacer evaluaciones de desempeño, lo cual permite caminar con los ojos abiertos, sabiendo cómo se avanza como grupo humano y qué oportunidades de mejora existen a nivel individual y grupal.

Según Werther y Davis (2000) “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p. 302).

El resultado de una evaluación de desempeño, junto con su respectivo *feedback*, permite superar brechas por parte de los trabajadores y también las oportunidades de mejora a nivel de organización para permitir el mejor desempeño de los trabajadores; es en ese momento en que cobra importancia el clima organizacional.

Brunet (1987) considera que:

El clima organizacional contiene una configuración de las características de la organización, así como las características de un individuo constituye su personalidad. Cuando una persona se integra a una organización existe una relación casi natural entre ambos; por

lo tanto, existe una interdependencia, donde el clima organizacional influye en la persona y la persona influye en la generación de un determinado clima. (pp. 12-13)

La empresa considera que el capital humano es importante para el logro de los objetivos organizacionales, por dicho motivo el interés de la organización es lograr el mejor desempeño laboral de los trabajadores y lograr que eso se traduzca en la mejora productiva a corto y largo plazo.

El objetivo del presente artículo es dar a conocer la correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores producto de la investigación realizada, y cobra mayor impacto en las actividades productivas; por lo mismo, el análisis de los resultados es sumamente valioso para el área productiva. Si bien existe un clima organizacional que define a la empresa, también es posible desarrollar microclimas que permitan lograr el desempeño de los trabajadores a nivel de operaciones. Estos microclimas no requieren un cambio radical de la organización, pero sí el cambio en el clima organizacional de la sección o área de trabajo.

MÉTODOS

Vara (2012) indica que:

Esta es una investigación asociativa de encuesta. Asociativa porque mide el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. Tiene un valor explicativo parcial entre menos variables estén correlacionadas. De encuesta porque utiliza generalmente el diseño de encuestas para describir las características de una población. (p. 253)

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, corte transversal y correlacional. El presente estudio es correlacional dado que el objetivo es determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral. Es no experimental dado que “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández *et al.*, 2014, p. 152). Es

transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández *et al.*, 2014, p. 154).

La población estuvo conformada por 150 trabajadores y se trabajó una muestra de 120 en total. La muestra fue determinada de manera intencional, puesto que el estudio fue destinado a una población especializada en particular. Las dimensiones de las variables dependiente e independiente fueron seleccionadas del universo de marco teórico disponible, tomando en cuenta las dimensiones que califiquen para la empresa en estudio o que sean importantes para la muestra.

Para el análisis se consideraron para la variable independiente (clima organizacional) a las siguientes dimensiones:

- Liderazgo.
- Flexibilidad e innovación.
- Confianza.
- Consideración.
- Interés por los nuevos trabajadores.
- Estructura organizacional.
- Recompensa.
- Claridad organizacional.
- Conflicto y cooperación
- Reconocimiento y retroalimentación.

Por otro lado, se consideraron las siguientes dimensiones para la variable dependiente (desempeño laboral):

- Utilización de recursos.
- Calidad.
- Oportunidad.
- Responsabilidad.
- Cantidad de carga laboral.
- Compromiso institucional.
- Relaciones interpersonales.
- Iniciativa.
- Confiabilidad.
- Colaboración.

Los instrumentos usados fueron una encuesta de 40 preguntas enfocadas en las dimensiones de clima organizacional, y una hoja de evaluación de desempeño propia de la empresa para el desempeño laboral, la cual incluye 10 preguntas. La encuesta fue utilizada por la variable independiente “clima organizacional” y la evaluación para la variable dependiente “desempeño laboral”.

RESULTADOS

El estudio arrojó los siguientes resultados: En la Tabla 1 se determinó la confiabilidad de los instrumentos empleados para la investigación a través del alfa de Cronbach con un resultado de 0.951 para la encuesta de clima organizacional, y de 0.946 para la hoja de evaluación de desempeño laboral. Luego se concluye que ambos instrumentos usados tienen alta confiabilidad

En la Tabla 2 se muestra la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov con la finalidad de determinar el método a usar para la correlación.

Tabla 1

Alfa de Cronbach sobre resultados de clima organizacional y desempeño laboral

Variable	Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Clima organizacional	0.951	0.951	40
Desempeño laboral	0.945	0.946	10

Nota. Elaboración propia, 2023.

Tabla 2

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	0.081	120	0.054
Desempeño laboral	0.091	120	0.016

Nota. Elaboración propia, 2023.

La prueba de Kolmogórov-Smirnov brinda un nivel de significancia de 0.054 para el clima organizacional y un valor de significancia de 0.016 para el desempeño laboral. Con los resultados se puede determinar que el clima organizacional tiene datos normales al obtener 0.054, que es mayor a 0.05. Para el desempeño laboral sus datos no son normales al obtener 0.016, que es menor a 0.05.

Con estos resultados frente a una variable normal y otra no normal, para el conjunto clima organizacional/desempeño laboral, se procede a considerar que ambas variables no son normales. Por lo mismo, corresponde hacer las validaciones con el coeficiente de Spearman que se usa para casos no paramétricos o no normales. Para los análisis estadísticos se utilizó el *software* IBM SPSS 25.0, con el cual se logra obtener las relaciones entre las variables dependiente e independiente, así como entre sus dimensiones.

En la Tabla 3 se puede apreciar la correlación de Rho de Spearman para la hipótesis general.

En la Tabla 3 se observa que la correlación entre las variables principales clima organizacional y desempeño laboral es de 0.953, lo que significa que existe correlación positiva muy alta entre ambas variables. La significancia es de 0.000 con lo que se garantiza su veracidad, rechazando la hipótesis nula: “H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores”; aceptando como verdadera la hipótesis alterna: “El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores”.

Análisis a nivel de dimensiones

Para hacer un análisis más exhaustivo se procede a trabajar a nivel de dimensiones de variable dependiente e independiente, para lo cual se procede a correlacionar las dimensiones de ambas variables. En la Tabla 4 se puede apreciar que, para todos los casos, se mantiene la relación a nivel de dimensiones variando entre una correlación positiva alta a muy alta y con un elevado nivel de significancia.

Haciendo un análisis de los mayores coeficientes de correlación entre dimensiones de variable dependiente e independiente, se busca asociar cada dimensión de la variable independiente con las dimensiones con las cuales tiene mayor correlación por parte de la variable dependiente; de esa manera, se puede contar con un plan de acción para la mejora de ciertas dimensiones del clima organizacional y tener en claro cuáles son las dimensiones de desempeño que se lograrán mejorar. Por ejemplo, en base a los resultados obtenidos en la Tabla 4, se tiene que para mejorar compromiso (dimensión de clima organizacional) se requiere mejorar la consideración (dimensión de desempeño laboral). En las Tablas 4 y 5 las correlaciones más altas entre las dimensiones de las variables están en color gris, las mismas que no son las únicas que se correlacionan entre variable dependiente e independiente, pero sí son las que tienen mayor correlación.

Un análisis minucioso a nivel de correlación de dimensiones permite identificar adecuadamente cuáles de estas tendrán un impacto más significativo para mejorar el clima organizacional de la compañía, tomando como referencia las apreciaciones de los trabajadores.

Tabla 3
Correlación de Rho Spearman, hipótesis general

		Correlaciones		
			Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coef. Corr	1.000	.953**
		Sig.(bilat)		0.000
	Desempeño laboral	N	120	120
		Coef.Corr	.953**	1.000
		Sig.(bilat)	0.000	
		N	120	120

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). Elaboración propia, 2023.

Tabla 4
Correlación de Rho Spearman, entre dimensiones de variables dependiente e independiente primeras cinco variables

Correlaciones a nivel de dimensiones de primeras cinco variables							
		UtilRecu	Cali	Oport	Resp	Cantidad	
Rho de Spearman	Lidzgo	Coef.Corr	.813**	.508**	.617**	.457**	.508**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	FlexInnov	Coef.Corr	.525**	.450**	.657**	.323**	.450**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Cnfza	Coef.Corr	.570**	.495**	.927**	.471**	.495**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Cons	Coef.Corr	.510**	.702**	.543**	.684**	.702**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	IntpNuev	Coef.Corr	.382**	.611**	.641**	.514**	.611**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	EstrOrg	Coef.Corr	.490**	.477**	.655**	.418**	.477**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Rcpnsa	Coef.Corr	.268**	.516**	.319**	.331**	.516**
		Sig.(bilat)	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000
	ClariOrg	Coef.Corr	.511**	.537**	.737**	.374**	.537**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ConfCoop	Coef.Corr	.382**	.322**	.682**	.284**	.322**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000
	ReconRetro	Coef.Corr	.550**	.935**	.453**	.483**	.935**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). Elaboración propia utilizando el software IBM SPSS, 2023.

Tabla 5
Correlación de Rho Spearman, entre dimensiones de variables dependiente e independiente últimas cinco variables

Correlaciones a nivel de dimensiones de últimas seis variables								
		Comp	RelInt	Iniciat	Conf	Colab	DesLab	
Rho de Spearman	Lidzgo	Coef.Corr	.478**	.596**	.531**	.557**	.739**	.722**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	FlexInnov	Coef.Corr	.401**	.661**	.416**	.522**	.602**	.630**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Cnfza	Coef.Corr	.531**	.814**	.571**	.643**	.771**	.788**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Cons	Coef.Corr	.832**	.633**	.794**	.746**	.740**	.852**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	IntpNuev	Coef.Corr	.718**	.740**	.780**	.865**	.665**	.809**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	EstrOrg	Coef.Corr	.601**	.784**	.590**	.678**	.632**	.715**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Rcpnsa	Coef.Corr	.753**	.372**	.680**	.537**	.490**	.593**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ClariOrg	Coef.Corr	.614**	.781**	.651**	.665**	.693**	.757**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ConfCoop	Coef.Corr	.338**	.734**	.378**	.438**	.623**	.552**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ReconRetro	Coef.Corr	.790**	.556**	.795**	.817**	.720**	.867**
		Sig.(bilat)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). Elaboración propia utilizando el software IBM SPSS, en base a los datos de las encuestas de clima organizacional y desempeño laboral aplicadas a los trabajadores.

DISCUSIÓN

La investigación fue motivada por la necesidad del área de Operaciones de la empresa Shougang de lograr el máximo desempeño laboral de sus colaboradores que permita garantizar la mayor productividad posible en la planta, buscando identificar los factores del clima organizacional que garanticen dicho objetivo.

Ruiz (2021) describe un escenario de clima organizacional negativo que afecta de manera directa el desempeño de los trabajadores; por lo mismo, desarrolla la evaluación del clima organizacional. De esta manera puede entender, a través de la retroalimentación de los colaboradores, las expectativas que estos tienen con la organización.

De manera similar, Collas (2019) muestra un escenario en el que los trabajadores no llegan a presentar un desempeño adecuado, evidenciando trabajo acumulado y desgano. Pasa por un análisis del clima organizacional para determinar su relación con el desempeño laboral, evidenciando la importancia del ambiente físico y social, y las actitudes con el desempeño de los trabajadores.

Pastrana (2017) identifica la necesidad de mejorar el desempeño de los trabajadores descartando la importancia de factores del clima organizacional como comunicación, motivación, confianza y participación, concluyendo que en tanto mejore el clima organizacional, mejorará el desempeño de los trabajadores.

Palacios (2019) demuestra que existe una correlación positiva muy alta entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, tomando especial atención a la auto realización y al involucramiento laboral como dimensiones del desempeño laboral.

Santamaría (2020), en su investigación, se enfoca en la búsqueda del mejor desempeño laboral para los trabajadores a partir de ciertos cambios del clima organizacional que lo permitan, evidenciando al final de su investigación que la comunicación como dimensión del clima organizacional incide directamente en el desempeño de los trabajadores, lo mismo que permite mejoras productivas para la empresa.

A partir de estos antecedentes es posible pronosticar un resultado para la presente investigación; sin embargo, el valor de la investigación recae en el análisis de la data, la cual es única y válida exclusivamente por la organización en estudio. En el trabajo se pudo efectivamente observar que existe a nivel general una relación entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral, la misma que es positiva y muy alta.

El análisis a nivel de dimensiones no necesariamente tiene la misma tendencia y en ello radica la riqueza de la investigación. En cuanto a la dimensión liderazgo y la utilización de los recursos se aprecia que es otra relación significativa muy alta, la cual depende mucho de los jefes inmediatos o supervisores directos a quienes que reportan los trabajadores. Cuanto mayor es su liderazgo fomentan un ambiente en el que se pone a disposición todos los recursos de la organización para que sus subordinados puedan hacer uso. A mayor liderazgo mejor utilización de los recursos de la empresa. Por el lado de la dimensión flexibilidad e innovación se observó que su relación no contribuye con la correlación de las variables principales, puesto que su valor es medio para todas las dimensiones de desempeño

Otro resultado que se pudo determinar es la correlación entre la dimensión confianza y oportunidad, lo cual indica que si tenemos un clima laboral en donde el trabajador percibe que confían en su trabajo, traerá como consecuencia el cumplimiento de la actividad en los plazos determinados. Una de las dimensiones más importantes del clima organizacional es la consideración. Los resultados muestran una correlación positiva muy alta con respecto al compromiso institucional, lo que indica que cuanto mayor es la consideración que sienta el trabajador por parte de la empresa, mayor será su compromiso con la organización, brindando su mejor desempeño en el desarrollo de su trabajo.

La dimensión interés por los nuevos trabajadores tiene su mejor correlación con la confiabilidad de los trabajadores, siendo esta positiva y muy alta; lo que indica que, a mayor interés por los nuevos trabajadores, mayor es la credibilidad y confianza frente al manejo de información y en la ejecución de sus actividades. La dimensión

estructura organizacional tiene la mayor correlación con la dimensión relaciones interpersonales sin llegar a ser muy alta, lo que indica que una mejor estructura organizacional mejora las relaciones interpersonales, pero no es el factor determinante de la misma.

La dimensión recompensa tiene la mayor correlación con la dimensión compromiso institucional, siendo esta positiva alta, lo que indica que, a mayor recompensa, mayor será el compromiso institucional, pero no es el factor determinante de la misma. Es muy importante este resultado puesto que se esperaba que estas dimensiones tengan correlación muy alta, ya que, en muchos casos la recompensa condiciona el grado de compromiso, lo cual no se da en la organización. La dimensión claridad organizacional tiene su correlación más alta en la dimensión relaciones interpersonales, siendo este positivo alto, pero no es un factor determinante. La dimensión conflicto y cooperación tiene su correlación más alta en la dimensión relaciones interpersonales, siendo este positivo alto, pero no es un factor determinante.

Entre los resultados de la investigación se puede verificar que la dimensión reconocimiento y retroalimentación tiene relación directa muy alta con la calidad y la cantidad evidenciando que, con un clima organizacional donde se reconozcan los logros de los trabajadores y donde se dé continua retroalimentación de las oportunidades de mejora, el trabajador mejorará su calidad de trabajo y podrá mejorar la cantidad de actividades que desarrolle.

Finalmente, de los resultados se observa que en un análisis de dimensiones de variable independiente frente a la variable principal dependiente de desempeño laboral, existen dimensiones de la variable clima organizacional como liderazgo, confianza, interés por los nuevos, estructura organizacional, y claridad organizacional, las mismas que tienen correlación positiva alta, pero no son determinantes.

Los resultados evidencian dos dimensiones de las diez dimensiones del clima laboral que son las que mayor correlación tienen con relación al desempeño laboral. Una de ellas es consideración y la otra es el reconocimiento y retroalimentación. Ambas muestran una

correlación positiva muy alta con respecto al desempeño laboral.

Como indican Halpin y Crofts (1963), la consideración está relacionado al apoyo y confianza que la dirección otorga a los colaboradores. Es la demostración de respeto, amabilidad y atención que se brinda a otra persona.

En cuanto a reconocimiento y retroalimentación, según Maslow (1943):

A toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro de su grupo social. También, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. Los seres humanos por su naturaleza necesitan ser importantes. (p. 14)

CONCLUSIONES

- Se concluye que existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, siendo esta una correlación positiva muy alta, confirmando que el desarrollo de los trabajadores es fundamental para la supervivencia de la organización.
- Se concluye que un análisis a nivel de dimensiones tanto de variable dependiente (desempeño) como independiente (clima organizacional), permite hacer una introspección identificando la máxima correlación de una dimensión de la variable dependiente con respecto a las otras dimensiones de la variable independiente.
- Se concluye que la data obtenida durante la investigación es única y su validez se da para la organización en estudio. Muchas veces, con el marco teórico y los antecedentes se puede hacer un pronóstico de las correlaciones que se están investigando. El valor agregado es el análisis que puede darle a la información y ponerla en beneficio de la organización.
- Para los trabajadores de Shougang, de las diez dimensiones elegidas del clima organizacional, consideración y retroalimentación son las que tienen mayor correlación con el desempeño laboral. Por lo mismo, corresponde dar especial atención a estas dimensiones del clima

organizacional, puesto que un cambio en ellos logrará un mejor clima organizacional y, por consiguiente, un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.
- Collas, F. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en las Fiscalías Penales del ministerio Público de Huancayo* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/26/COLLAS_FREDDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Halpin, A., y Crofts, D. (1963). *The organizational climate of schools*. University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill Education.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Palacios, D. (2019) *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí - Ecuador* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1505/YVRAM%c3%8dREZO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pastrana, V. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - sede San Miguel - Lima* [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3012/MAE_EDUC_349-L.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz, N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi - ESSALUD, Lambayeque - Perú, 2019* [Tesis de Mestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santamaría, J. (2020) *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina |||Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa desde la idea hasta sustentación*. Editorial de la Universidad de San Martín de Porres (USMP).
- Werther, W., y Davis, K. (2000). *Administración de los recursos humanos, el capital humano de las empresas*. McGraw Hill.

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Juan José Mallma Chuquillanqui (autor principal): Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, visualización, redacción (original, revisión y edición).