

# REVISTA INCLUSIONES

Revista de Humanidades  
y Ciencias Sociales

Volumen 7 . Número Especial  
Abril / Junio 2020  
ISSN 0719-4706

GOBERNANZA:  
REFORMA  
Y MODERNIZACIÓN  
DEL ESTADO

Editores:

Dr. Yolvi Ocaña Fernández

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dr. Tomás Izquierdo Ruz

Universidad de Murcia, España

Mg. Ronald M. Hernández

Universidad San Ignacio de Loyola, Perú



**CUERPO DIRECTIVO**

**Directores**

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**

Universidad Católica de Temuco, Chile

**Dr. Francisco Ganga Contreras**

Universidad de Tarapacá, Chile

**Subdirectores**

**Mg. Carolina Cabezas Cáceres**

Universidad de Las Américas, Chile

**Dr. Andrea Mutolo**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

**Editor Brasil**

**Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva**

Universidade da Pernambuco, Brasil

**Editor Europa del Este**

**Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev**

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Portada**

**Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**

Universidad de Chile, Chile

**Dr. Jaime Bassa Mercado**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Dra. Heloísa Bellotto**

Universidad de Sao Paulo, Brasil

**Dra. Nidia Burgos**

Universidad Nacional del Sur, Argentina

**Mg. María Eugenia Campos**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**

Universidad de Valladolid, España

**Mg. Keri González**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Dr. Pablo Guadarrama González**

Universidad Central de Las Villas, Cuba

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**

Universidad de La Serena, Chile

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**

Universidad San Sebastián, Chile

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

Universidad Adventista de Chile, Chile

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Dr. Werner Mackenbach**

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

Universidad de Santander, Colombia

**Ph. D. Natalia Milanesio**

Universidad de Houston, Estados Unidos

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Ph. D. Maritza Montero**

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

**Dra. Eleonora Pencheva**

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

Universidad de La Coruña, España

**Mg. David Ruete Zúñiga**

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**  
*Universidad del Salvador, Argentina*

**Ph. D. Stefan Todorov Kapralov**  
*South West University, Bulgaria*

**COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

**Comité Científico Internacional de Honor**

**Dr. Adolfo A. Abadía**  
*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**  
*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**  
*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**  
*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**  
*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dr. Antonio Hermosa Andújar**  
*Universidad de Sevilla, España*

**Dra. Patricia Galeana**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**  
*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**  
*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia*  
*Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos*

**Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia*

**José Manuel González Freire**  
*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**  
*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**  
*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dr. Miguel León-Portilla**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**  
*Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**  
*Diálogos em MERCOSUR, Brasil*

**+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández**  
*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**  
*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**  
*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**  
*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**  
*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras*

**Dra. Yolando Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Dra. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Rumyana Atanasova Popova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*

*Centro de Estudos Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el  
Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Ph. D. Valentin Kitanov**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Perú*

**REVISTA  
INCLUSIONES**  
REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. Vivian Romeu**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. María Laura Salinas**  
*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**  
*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**  
*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

**Dra. Jaqueline Vassallo**  
*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**  
*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**  
*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**  
*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía  
Santiago – Chile  
Representante Legal  
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

## Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF  
SASKATCHEWAN



Universidad  
de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



**GOBERNANZA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

**GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE MODERNIZATION OF THE STATE**

**Lic. Jorge Robinson Phoccohuanca Sosa**

Universidad César Vallejo, Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-9653-639X>  
phoccohuanecasosarobinson@gmail.com

**Dr. Tomas Francisco Rosales León**

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-4949-9343>  
trosales@unfv.edu.pe

**Dr. León Augusto Yépez Muñiz**

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-3235-3292>  
lyopez@unfv.edu.pe

**Dr. Willian Sebastián Flores Sotelo**

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú  
[orcid.org/0000-0003-3505-0676](https://orcid.org/0000-0003-3505-0676)  
wfloress@unfv.edu.pe

**Dr. José Antonio Arevalo Tuesta**

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú  
[orcid.org/0000-0001-5946-1942](https://orcid.org/0000-0001-5946-1942)  
jarevalotu@unfv.edu.pe

**Fecha de Recepción:** 08 de enero de 2020 – **Fecha Revisión:** 04 de febrero de 2020

**Fecha de Aceptación:** 24 de marzo de 2020 – **Fecha de Publicación:** 01 de abril de 2020

**Resumen**

El propósito del trabajo la investigación fue el establecimiento de la incidencia de la gobernanza (orientando como relaciones humanas) en el clima de la organización en los procesos de la modernización del Estado, utilizándose para ello el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, empleando una población de 254 informantes (trabajadores) y una muestra aleatoria simple de 154. Se recogió información a través de instrumentos que fueron validados por expertos en gobernanza y la validez con el índice de alfa de Cronbach, cuyo resultado nos indicó que ambos instrumentos como muy confiables. Los resultados descriptivos indicaron que la buena gobernanza tuvo una tendencia moderada y el análisis inferencial demostró la influencia de la variable independiente sobre la dependiente en el 47,6%.

**Palabras Claves**

Interacción social – Comportamiento laboral – Clima organizacional – Desarrollo humano

**Abstract**

The purpose of the research work was to establish the incidence of governance (guiding as human relations) in the climate of the organization in the processes of state modernization, using the quantitative approach, with a non-experimental design, using a population of 254 informants

LIC. JORGE ROBINSON PHOCCOHUABCA SOSA / DR. TOMAS FRANCISCO ROSALES LEÓN  
DR. LEÓN AUGUSTO YÉPEZ MUÑIZ / DR. WILLIAM SEBASTIÁN FLORES SOTELO / DR. JOSÉ ANTONIO AREVALO TUESTA

(workers) and a simple random sample of 154. Information was collected through instruments that were validated by governance experts and validity with the Cronbach alpha index, the result of which indicated that both instruments as very reliable. Descriptive results indicated that good governance had a moderate trend and inferential analysis demonstrated the influence of the independent variable on the dependent variable in 47.6%.

### Keywords

Social interaction – Work behavior – Organizational climate – Human development

### Para Citar este Artículo:

Phoccohuanca Sosa, Jorge Robinson; Rosales León, Tomas Francisco; Yépez Muñiz, León Augusto; Flores Sotelo, William Sebastian y Arevalo Tuesta, José Antonio. Gobernanza y clima organizacional en la modernización del Estado. Revista Inclusiones Vol: 7 num Especial (2020): 94-110.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported  
(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



## Introducción

En la actualidad el clima-institucional como la gobernanza son factores que han determinado y mantiene vigente a las organizaciones públicas o privadas, generando el éxito financiero e institucional.

El trabajador se convierte en el eje de la organización generando condiciones básicas laborales y ambientales para reducir sus niveles de stress-apatía-desmotivación, generando en él incompetencias laborales como conflictos entre ellos y reduciendo la implementación de la modernización del Estado.

Es de conocimiento que los trabajadores de los organismos públicos están sujetos y sometidos a condiciones ambientales desfavorables, siendo motivo suficiente para el desarrollo organizacional y personal.

Otro de los factores que influyen en que estas dos variables se vean comprometidas son la rotación permanente de los trabajadores, generando diferencias-conflictos-desconfianzas-celos por la misma inestabilidad en el empleo. Para la superación de ellos, desde una perspectiva es la búsqueda de un clima favorable, comunicación permanente y democrática y sobre todo generando cierta estabilidad, sin la interferencia política y en la búsqueda del desarrollo con perfiles y competencias laborales de acuerdo a requerimientos en el puesto de trabajo. Por ello, nuestra pregunta de investigación está centrada en es descubrir ¿si la gobernanza es un factor determinante en el clima-institucional en un organismo público en el proceso de modernización del Estado?

## Antecedentes

Entre los trabajos anteriores se ha podido encontrar las investigaciones de Viloria, Pertuz, Daza y Pedraza<sup>1</sup> que tuvieron por finalidad realizar el análisis de los niveles de la motivación en los trabajadores con una metodología mixta con una población de 35 trabajadores cuyos resultados indicaron que 70,3% tenían motivación moderada cuya influencia en el clima-institucional fue fuerte en la productividad. Asimismo, en el trabajo de Alina Segredo<sup>2</sup>, cuya finalidad fue establecer la importancia del clima-institucional en los procesos de cambio en las organizaciones, demostrando que existe incidencia superlativa en las transformaciones organizacionales. Walter Arias Gallegos y Gabriela Arias Cáceres<sup>3</sup> en su investigación que tuvo el propósito de análisis del clima-institucional y satisfacción-laboral, cuya muestra estuvo conformada por 45 trabajadores y cuyos resultados indicaron la relación de ambas variables a través de la prueba Bonferroni. También el trabajo de Peña, Díaz y Carrillo<sup>4</sup> cuyo propósito fue establecer relación entre

---

<sup>1</sup> Javier Viloria-Escobar; Saúl Pertúz-Gutiérrez, Alexander Daza-Corredor y Lilibeth Pedraza-Álvarez, "Approach to the organizational climate of health-promoting", Revista Cubana de Salud Pública Vol: 42 num 1 (2016): 80-89.

<sup>2</sup> Alina Segredo Pérez, "Organizational climate in the change management for the development of the organization", Revista Cubana de Salud Pública Vol: 39 num 2 (2013): 385-393.

<sup>3</sup> Walter Arias-Gallegos y Gabriela Arias-Cáceres, "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado", Ciencia & Trabajo Vol: 16 num 51 (2014): 185-191.

<sup>4</sup> Maricela Peña-Cárdenas, María Díaz-Díaz y Alejandra Carrillo-Puente, "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar", Revista internacional administración & finanzas Vol: 8 num 1 (2015): 37-50.

clima-organizacional y satisfacción-laboral cuya muestra fueron comprendidos los trabajadores de la empresa que a través de software estadístico determino la relación moderada entre las variables estudiada. Dicho estudio<sup>5</sup> tuvo el propósito de establecer la relación entre clima-organizacional y desempeño cuya población de estudio fue conformada por 34 servicios de salud, cuyos resultados muestran correlaciones-positivas de nivel moderada y alta.

Por su parte Soto<sup>6</sup> en su trabajo presentado tuvo como propósito establecer la relación entre las relaciones-interpersonales y clima-organizacional, para lo cual utilizó una metodología cuantitativa, con una muestra de 25 profesores, obteniendo una correlación fuerte de 0,769. También, el estudio de Huamanquispe<sup>7</sup> relaciones-interpersonales y su relación con el ámbito laboral, en un estudio cuantitativo establecieron la relación entre variables.

La gobernanza en las instituciones públicas permite potenciar los diversos procesos de interacción en la gestión y sus dinámicas, especialmente en los trabajadores buscando en ellos lo mejor de sus capacidades y competencias y el compromiso con su organización, donde destacan las relaciones humanas y el clima institucional.

En relación a las relaciones humanas esta es definida como la disciplina y el arte de tener vida, con el desarrollo de competencias de convivencia con las demás personas<sup>8</sup>. En relación a las relaciones humanas esta es definida como la disciplina y el arte de tener vida, con el desarrollo de competencias de convivencia con las demás personas<sup>7</sup>. También es conocida como conjunto de normas haciendo de las personas útiles para los demás generando satisfacción<sup>9</sup>.

La teoría de la relaciones-humanas fue establecida por Elton Mayo surgiendo como contrapartida a los modelos deshumanizadores del trabajo<sup>10</sup>. Una de las principales teorías de las relaciones humanas es la planteada por Herzberg<sup>11</sup> clasificándola en dos grandes componentes (supervisores-compañeros) que influyen en las satisfacción-laboral.

Por ello las relaciones humanas son percepciones y que son generadas como producto de las necesidades y sentimientos por la labor realizada y que permiten la reorientación de las actividades para mejorar continuamente<sup>12</sup>. De allí radica su

<sup>5</sup> Maricela Peña-Cárdenas; María Díaz-Díaz y Alejandra Carrillo-Puente, "Relación del clima...

<sup>6</sup> Elizabeth Soto-Amésquita, "Relaciones interpersonales y su relación con el clima organizacional en los docentes del Centro de Educación Básica Especial María Auxiliadora, Moquegua 2017" (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, 2017).

<sup>7</sup> Giralda Huamanquispe-Huancahuire, "Relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño docente, en la I. E. 50723 "Cecilia Túpac Amaru", Santiago, Cusco" (Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Agustín, 2018).

<sup>8</sup> Luis Porras, Ética profesional, relaciones humanas, públicas y laborales (Guatemala: Gamma, 1995).

<sup>9</sup> Ileana Vargas-Jiménez, "Mirada de la comunidad educativa acerca del desempeño de directivas educativas: Algunas reflexiones", Revista Electrónica Educare Vol: 21 num 1 (2017): 267-287.

<sup>10</sup> Ileana Vargas-Jiménez, "Mirada de la comunidad educativa...

<sup>11</sup> Sorleidy Moreno-Perea y Elkin Pérez-Sánchez. "Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba", Revista CES Derecho Vol: 9, num 1 (2018): 13-33.

<sup>12</sup> Rodrigo Javier-Yáñez, Mallén Arenas-Carmona y Miguel Ripoll-Novales, "El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral", Liberabit Vol: 16 num 2 (2010): 193- 202.

importancia porque genera muchos impactos en diversas variables como por ejemplo salud-mental, ausentismo en el trabajo, alta rotación, entre otros<sup>13</sup>.

En esta perspectiva las actitudes permiten manifestar el comportamiento sea satisfactorio o insatisfactorio, frente a la empresa u organización el cual se manifiesta las habilidades del trabajador<sup>14</sup>. Las diversas normas conductuales y comportamentales son claves en las instituciones porque darán mejor servicio.

Entre las dimensiones planteadas están: Las relaciones-interpersonales, que son producto de vínculos y nexos entre los colaboradores de una organización público o privado, generando la sustentación de su sistema<sup>15</sup>. También es definida como conjunto de capacidades que permiten el mantenimiento de las relaciones y que estas sean satisfactorias.<sup>16</sup>

Entre las dimensiones planteadas están: Las relaciones-interpersonales, que son producto de vínculos y nexos entre los colaboradores de una organización público o privado, generando la sustentación de su sistema<sup>17</sup>. También es definida como conjunto de capacidades que permiten el mantenimiento de las relaciones y que estas sean satisfactorias<sup>18</sup>. Desde esta perspectiva, uno de los factores clave es la comunicación, que es el medio que permite establecer relaciones, a través del intercambio de información, así como también valores y sentimientos.<sup>19</sup>

Se debe considerar que los procesos de comunicación son abiertos, sin perturbaciones que generen la tergiversación o distorsión de la comunicación, de manera que los mensajes sean transparentes, simples y claros. Estos mensajes se dan entre básicamente dos elementos: emisor y receptor, siendo efectiva cuando se comprende claramente el mensaje.<sup>20</sup>

La construcción de las relaciones personales se vuelve en desafío en las organizaciones, en la medida que priman los intereses personales<sup>21</sup>; si ocurriese ello se disminuiría el nivel de una organización cohesionada, donde primaría el pesimismo, egoísmos entre otros en los trabajadores.

La comunicación tiene como base la confianza que actúa como motor de la afectividad en el empleo realizado<sup>22</sup>. Esto también lo confirman Colquitt, Scott y LePine<sup>23</sup> porque a través de esto existe la evaluación de las características de las personas.

<sup>13</sup> Aureliano del Toro-Cabrera, "Gestión de las relaciones interpersonales para lograr el éxito en las empresas de servicio", Revista Interamericana de Ambiente y Turismo Vol: 11 num 1 (2015): 75-83.

<sup>14</sup> Ileana Vargas-Jiménez, "Mirada de la comunidad educativa...

<sup>15</sup> Nelly Ugarriza, & Liz Pajares, "La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes", Persona, num 8 (2005): 11-58.

<sup>16</sup> Ileana Vargas-Jiménez, "Mirada de la comunidad educativa..."

<sup>17</sup> Nelly Ugarriza, & Liz Pajares, "La evaluación de la inteligencia..."

<sup>18</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: Mc Graw Hill, 2007).

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos...

<sup>20</sup> Zygmunt Bauman, La sociedad sitiada (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2007).

<sup>21</sup> Natalie Ferres, Brent Scott y Jeffery LePine, "Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes", Journal of Managerial Psychology Vol: 19 num 6 (2004): 608-622.

<sup>22</sup> Natalie Ferres, Brent Scott y Jeffery LePine, "Co-worker trust as a..."

La segunda dimensión es la resolución de conflictos, se define como la lucha por obtener recursos, favores en la relación entre las personas también se entiende en aspectos de pelea-lucha-tensión entre las partes.<sup>24</sup>

Los conflictos son producidos por percepciones de las personas por sus diferencias u oposición y que son difíciles de eliminar.<sup>25</sup>

Para Molina<sup>26</sup> existen diversos factores que generan los conflictos: entre ellos tenemos a los de naturaleza cultural, que incluyen aspectos valorativos y mitos que hacen del conflicto legítimo; factores de naturaleza estructural, que generan perpetuidad en los conflictos, que tienen como rigen las diferencias sociales y que es difícil de satisfacer a las personas; factores comportamentales, de naturaleza cultural y se manifiestan con comportamientos agresivos físico-verbal. De acuerdo con el autor citado líneas arriba<sup>27</sup> hizo referencia a los factores causales: aspectos de recursos, carencia de ellos que genera dificultades en la resolución del conflicto; naturaleza psicológica, por carencias de confianza-autoestima-comunicación, que genera descontrol de las emociones; aspectos valorativos, que son de naturaleza de cultura y familiar que generan dificultades de convivencia entre las personas.

Para Roberto Domínguez y Silvia García<sup>28</sup> los conflictos presentan la siguiente clasificación: de relación, naturaleza organización, generando conflictos de eficiencia en las relaciones; estratégico, que genera conflictos en la estructura organizativa y genera la verticalidad en la organización; constructivos, cuyos efectos generan aspectos positivos en la organización; destructivos, generan pérdidas en las organizaciones. La gestión de los conflictos implica recursos de razonamiento, generando acciones de persuasión para el logro de metas, apelando a muchos recursos, entre ella la inteligencia-emocional<sup>29</sup>; asimismo, permite articular una serie de procedimientos-conocimientos-actitudes para solucionar conflictos<sup>30</sup>. Como se observa, son procesos complejos cuya finalidad es el logro de resultados positivos para la organización. Así, muchos negociadores utilizan diversas estrategias como la de ganar o ganar, pero cuyos resultados dependen del contexto o coyuntura en que se genera. La tercera dimensión es la personalidad, son los caracteres determinantes del comportamiento de las personas, que se manifiestan en determinados contextos o situaciones y que pueden tener efectos permanentes y presenta tres elementos: pensamientos (actividad cognitiva), sentimientos (actividad emotiva) y actos (actividad conductual).<sup>31</sup>

---

<sup>23</sup> Jason Colquitt, Brent Scott, & Jeffery LePine, "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", *Journal of Applied Psychology* Vol: 92 num 4 (2009): 909-927.

<sup>24</sup> Fidel Molina-Luque, "Conflicto y colaboración en la organización y gestión universitaria: vida cotidiana y cultura institucional", *Revista Internacional de Organizaciones* num 19 (2017): 7-28.

<sup>25</sup> Stephen Robbins, and Mary Coulter, *Administración* (México: Pearson Education, 2005).

<sup>26</sup> Fidel Molina-Luque, "Conflicto y colaboración en la..."

<sup>27</sup> Fidel Molina-Luque, "Conflicto y colaboración en la..."

<sup>28</sup> Roberto Domínguez & Silvia García, *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. (Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, 2003).

<sup>29</sup> Eduard-Vinyamata, *Conflictología - Teoría y práctica en resolución de conflictos* (Barcelona: Ariel, 2001).

<sup>30</sup> Walter Arias-Gallegos y Gabriela Arias-Cáceres, "Relación entre el clima..."

<sup>31</sup> Salvatore Maddi, *Teorías de la personalidad. Un análisis comparativo* (Buenos Aires, Argentina: El Ateneo, 1972).

Se considera también como una mezcla de diversos temperamentos que generan reacciones en el ambiente, formando diversos caracteres psico-sociales que se viabilizan a partir de los aprendizajes<sup>32</sup>. Por lo tanto, sustentan su comportamiento, formando patrones y tendencias de las personas. Así, son rasgos duraderos de la personalidad, expresándose en comportamientos en tiempo-situaciones.<sup>33</sup>

### Clima laboral

El clima institucional se define como un conjunto de percepciones realizadas por los trabajadores vinculando la posibilidad de realizarse personalmente, comprometerse con la asignación de las labores que le asignaron en el trabajo, informaciones compartidas y relaciones con los colaboradores<sup>34</sup>; también se considera teóricamente a la práctica-procedimiento de las organizaciones, desde una mirada proactiva y persistente entre otros.<sup>35</sup> Para Palma<sup>36</sup> el clima se entiende a las percepciones que tienen los trabajadores en torno a su ambiente laboral, que al realizar una evaluación de ello permite realizar acciones correctivas y desarrollar y fortalecer a las instituciones en su funcionamiento. Asimismo, es considerado como un patrón repetitivo de la conducta o comportamiento en la organización.<sup>37</sup>

Para desarrollar y evaluar un buen clima existen básicamente tres formas para su medición: la observación del cómo se comportan los trabajadores, la realización de entrevistas y por último la ejecución de la encuesta como instrumento para recoger datos.<sup>38</sup> Los primeros en plantear nueve componentes fueron Litwin y Stinger: estructura, autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, desafío de las metas, las relaciones, la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto-la identificación con la organización.<sup>39</sup> Actualmente medir el clima es considerado clave para generar los cambios organizacionales, en busca del crecimiento y desarrollo de la institución, tratando de comprender como se efectúa el rendimiento laboral, cuales son características y motivaciones.<sup>40</sup> Es importante estudiarlo porque permite el conocimiento sistemático de los trabajadores en las organizaciones, de manera que permita superar las dificultades y eliminar los aspectos negativos.<sup>41</sup> Debemos considerar que en una organización contextualizada los trabajadores presentan diversas formas de comprender el mundo y que son compartidas, generando diversos "contextos" que permiten comprender la realidad.<sup>42</sup>

<sup>32</sup> Vicente Caballo, Manual de trastornos de personalidad: Descrição, avaliação e tratamento (São Paulo: Livraria Santos, 2008).

<sup>33</sup> Theodore Millon, Trastornos de la personalidad en la vida moderna (Barcelona, España: Masson, 2001).

<sup>34</sup> Roberto Domínguez, & Silvia García, Introducción a la teoría...

<sup>35</sup> A. Lisboa, La iniciativa en las organizaciones (Madrid: Pearson, 2008).

<sup>36</sup> Sonia Palma-Carrillo, Escala clima laboral (Lima: SPC, 2004).

<sup>37</sup> Alina Segredo-Pérez, "Organizational climate in the change management for the development of the organization", Revista Cubana de Salud Pública Vol: 39 num 2 (2013): 385-393.

<sup>38</sup> Mónica García-Solarte, "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual", Cuadernos de Administración num 42 (2009): 43-61

<sup>39</sup> Luz Leon, "Clima organizacional y estrés laboral en instituciones del sector público de salud binacional", Consensus Revista interdisciplinaria de investigación Vol: 1 num1 (2017): 51-75.

<sup>40</sup> Alina Segredo-Pérez, "Organizational climate in the..."

<sup>41</sup> Lucas Pujol-Cols y Mariana Foutel, "Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad", Revista iberoamericana de educación superior Vol: 9 num 26 (2018): 64-86.

<sup>42</sup> A. Lisboa, La iniciativa en las organizaciones (Madrid: Pearson, 2008).

Así, el ambiente laboral es afectado por estas visiones, y en su comprensión debemos entenderlas, como cada una y un todo complejo. Estas visiones y sus procesos tienen la mediación del entorno interno-externo, que van a la inducción de determinados comportamientos de los trabajadores y comprometen el funcionamiento de la institución.

Por ello, comprender sistemáticamente el funcionamiento implica el uso de determinadas herramientas y modelos para la medición y comprensión de su dinámica para acertar científicamente los problemas, en donde se encuentran y los mecanismos de solución.<sup>43</sup>

El clima institucional se ha dimensionado en función a los aportes de Palma<sup>44</sup> y se compone de:

Dimensión autorrealización, que permite a los trabajadores visualizar las potencialidades y posibilidad para desarrollarse en el medio laboral.

Dimensión Involucramiento, es aquella cuando los trabajadores esta identificados con la organización, concuerdan con sus valores y se comprometen al desarrollo de la institución.

Dimensión Supervisión, donde los colaboradores aprecian positiva o negativamente a los procesos de supervisión dentro de las instituciones y se correlaciona con orientar y apoyar a su desempeño en el trabajo.

Dimensión Comunicación, que permite percibir en forma clara y precisa los mensajes y el funcionamiento interno de la organización, como por ejemplo acceder a datos o informaciones.

Dimensión Condiciones laborales, cuando las instituciones proveen de elementos que facilitan el trabajo, como materiales, aspectos económicos o sociales para cumplir con la tarea.

La investigación tiene justificación porque tanto las relaciones humanas como el clima institucional son fundamentales para las organizaciones, porque son palancas de desarrollo, cambio e innovación. Además, el desarrollo de las personas permite hoy formar personas con valores, ética, conocimientos y destrezas y habilidades, que al ponerlas al servicio de las organizacionales permitirán su desarrollo; desde otra perspectiva genera motivaciones cognitivas y valorativas para seguir aprendiendo y asumir sus obligaciones y responsabilidades en las organizaciones. Por tal razón nos planteamos como objetivo determinar cómo las relaciones humanas son factor determinante en el clima institucional en un organismo público.

## Método

Se utilizó una investigación de naturaleza cuantitativa, básico-sustantiva, buscando contribuir al desarrollo del conocimiento científico y de un nivel descriptivo-explicativo, por

<sup>43</sup> Don De-Savigny & Adam Taghreed, "Aplicación del pensamiento sistémico al fortalecimiento de los servicios de salud." En Alianza para la Investigación en Políticas y Sistemas de Salud. (Ginebra: Organización Mundial de la Salud, 2010).

<sup>44</sup> Sonia Palma-Carrillo, Escala clima laboral...

que explican las causas que originan el fenómeno; asimismo, no han sido manipuladas las variables, por lo que es no-experimental.<sup>45</sup> La variable relaciones humanas se ha operacionalizado en base a lo planteado por Moreno y Pérez<sup>46</sup> que considera tres dimensiones: relaciones interpersonales, resolución de conflictos y personalidad; asimismo, cada dimensión conformado por indicadores que han sido medido a través de 19 reactivos, que han sido evaluados a través de una escala de medición (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles y Rangos
Relaciones interpersonales	Comunicación. Respeto.	Del 1 al 9		
Resolución de conflictos	Generar nuevas ideas o solución con prontitud	Del 10 al 16	Nunca Casi Nunca Algunas Veces	Bajo 21 - 33 Regular 16 - 25
Personalidad	Asertividad Empatía. Respeto a la integración Tolerancia	Del 17 al 19	Casi Siempre Siempre	Bueno 5 - 7

Tabla 1  
Operacionalización de la gobernanza orientada a las relaciones humanas

La variable clima institucional se ha operacionalizado en base a Palma<sup>47</sup> que consideró cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, condiciones laborales; asimismo, cada dimensión conformado por indicadores que han sido medido a través de 50 reactivos, que han sido evaluados a través de una escala de medición (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Autorrealización	Desarrollo personal Desarrollo profesional	1-26-27-36- 15-18-23-25- 31-35-41-45- 47		
Involucramiento	Compromiso Valores	2-11-12-17- 22- 5-14-37- 42-44	Nunca Casi Nunca Algunas Veces	Malo 50 - 117 Regular 118 - 185
Supervisión	Desempeño laboral Acompañamiento y asesoramiento	8-13-16-38- 43-40- 3-28- 48	Casi Siempre Siempre	Bueno 186 - 250
Comunicación	Niveles de comunicación Información pertinente	9-19-24-29- 34-39 - 4-33- 49		
Condiciones laborales	Reconocimiento Cumplimiento	6-21-46-50- 10-20-30-32		

Tabla 2  
Operacionalización del clima institucional

<sup>45</sup> Raúl Pino Gotuzzo, Metodología de Investigación (Lima: San Marcos, 2013).

<sup>46</sup> Sorleidy Moreno-Perea y Elkin Pérez-Sánchez, "Relaciones interpersonales en..."

<sup>47</sup> Sonia Palma-Carrillo, Escala clima...

La población esta constituidas por todos los colaborados de organización estudiada, cuya muestra representa a esta población y se ha realizado un muestreo-probabilístico, es decir se eligió a los encuestados al azar.<sup>48</sup> Para este caso se encuestó a 154 trabajadores de una población de 254.

Como técnica se ha utilizado las encuestas, que nos permite el recojo de las personas sobre las variables de investigación<sup>49</sup>. El instrumento que fue utilizado es el de relaciones-humanas basado en la teoría de Moreno y Pérez<sup>50</sup>, utilizando la escala Likert.

Los procedimientos empleados permitieron establecer una muestra aleatoria de 154 trabajadores, se entregó el instrumento y luego, al día siguiente se recogieron los datos para luego realizar el procesamiento de la información recogida. Se tabulo en una matriz en el programa de Excel 2016, para luego someterlo al software Minitab.

El análisis de datos fue realizado a través le tablas descriptivas e inferenciales. Las segundas se utilizaron el análisis estadístico de Regresión Logística Nominal, debido a que son variables cualitativas, ordinales y categóricas.

Con referencia a los aspectos éticos, se han respetado las autorías y, además, al aplicar los instrumentos se consideró el conocimiento-informado.

## Resultados

La gobernanza orientada a las relaciones humanas de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indican que el 18,2% lo consideran de nivel alto, el 72,1% de nivel medio y el 9,7% de nivel bajo; Las relaciones humanas en su dimensión relaciones interpersonales de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indican que el 64,3% lo consideran de nivel alto, el 26,6% de nivel medio y el 9,1% de nivel bajo; Las relaciones humanas en su dimensión resolución de conflictos de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indican que el 14,9% lo consideraron de nivel alto, el 76,6% de nivel medio y el 8,4% de nivel bajo; Las relaciones humanas en su dimensión personalidad de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indican que el 34,4% lo consideran de nivel alto, el 35,7% de nivel medio y el 29,9% de nivel bajo.

Niveles	Relaciones Humanas		Relaciones interpersonales		Resolución de conflictos		Personalidad	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Alto	28	18.2%	99	64.3%	23	14.9%	53	34.4%
Medio	111	72.1%	41	26.6%	118	76.6%	55	35.7%
Bajo	15	9.7%	14	9.1%	13	8.4%	46	29.9%
Total	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%

Tabla 3  
Niveles de la gobernanza orientada a las relaciones humanas y sus dimensiones

<sup>48</sup> Anderson Sweeney, Estadística para la administración y economía (México: Pearson Educación, 2008).

<sup>49</sup> Raúl Pino-Gotuzzo, Metodología de Investigación (Lima: San Marcos, 2013).

<sup>50</sup> Sorleidy Moreno-Perea, Sorleidy y Pérez-Sánchez, Elkin. "Relaciones interpersonales en...

LIC. JORGE ROBINSON PHOCCOHUABCA SOSA / DR. TOMAS FRANCISCO ROSALES LEÓN

DR. LEÓN AUGUSTO YÉPEZ MUÑIZ / DR. WILLIAM SEBASTIÁN FLORES SOTELO / DR. JOSÉ ANTONIO AREVALO TUESTA

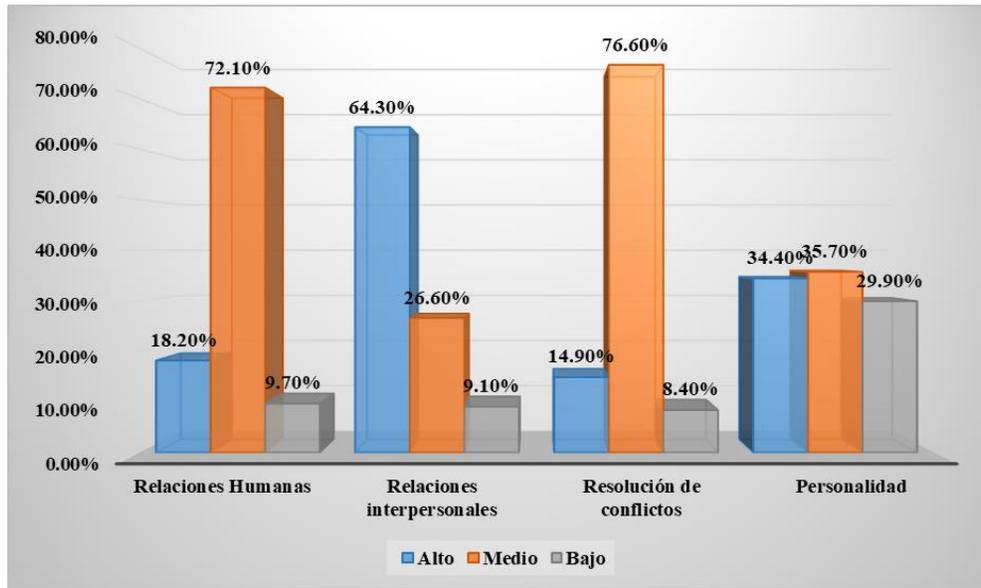


Figura 2  
Niveles de las relaciones humanas y sus dimensiones

El clima institucional de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indica que el 20,1% lo consideran de nivel bueno, el 79,2% de nivel regular y el 0,6% de nivel malo; El clima institucional en la dimensión autorrealización de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indica que el 55,2% lo consideran de nivel bueno, el 39,0% de nivel regular y el 5,8% de nivel malo; El clima institucional en la dimensión involucramiento de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indica que el 7,8% lo consideran de nivel bueno, el 85,7% de nivel regular y el 6,5% de nivel malo; El clima institucional en la dimensión supervisión de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indica que el 90,3% lo consideran de nivel bueno, el 0,0% de nivel regular y el 9,7% de nivel malo; El clima institucional en la dimensión comunicación de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indica que el 94,8% lo consideran de nivel bueno, el 0,0% de nivel regular y el 5,2% de nivel malo; El clima institucional en la dimensión condiciones laborales de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indica que el 79,2% lo consideran de nivel bueno, el 16,2% de nivel regular y el 4,5% de nivel malo.

Niveles	Clima Institucional		Autorrealización		Involucramiento		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	31	20.1%	85	55.2%	12	7.8%	139	90.3%	146	94.8%	122	79.2%
Regular	122	79.2%	60	39.0%	132	85.7%	0	0.0%	0	0.0%	25	16.2%
Malo	1	0.6%	9	5.8%	10	6.5%	15	9.7%	8	5.2%	7	4.5%
Total	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%

Tabla 4  
Niveles del clima-institucional y sus dimensiones

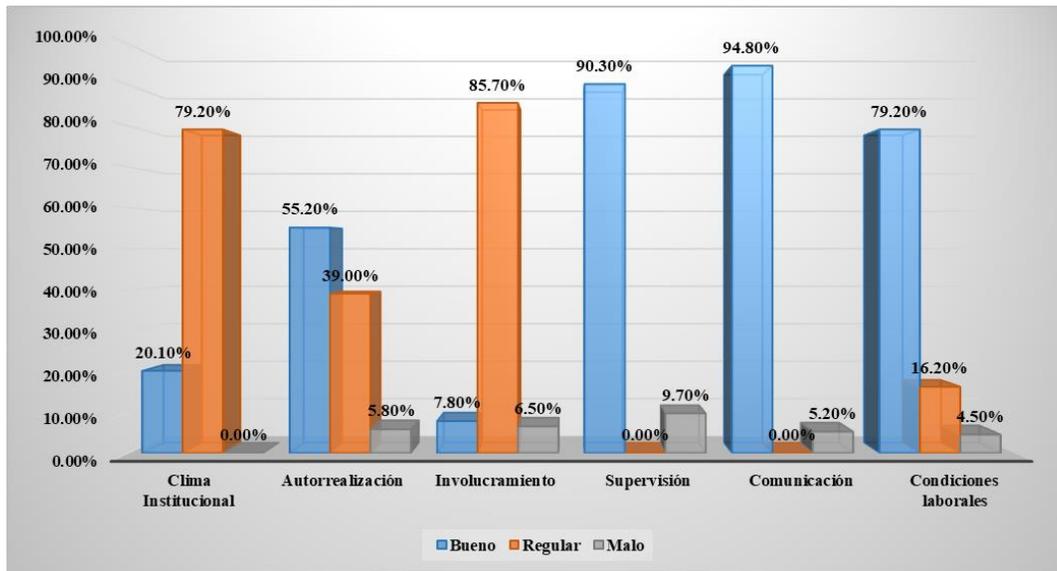


Figura 3  
Niveles del clima-institucional y sus dimensiones

La hipótesis general nos indica la influencia de las relaciones-humanas en el clima-institucional en el 47,6%, de acuerdo a Nagelkerke (,476) y el p valor de 0,032. La hipótesis específica 1 nos indica la influencia de las relaciones-humanas en la dimensión autorrealización en el 41,6%, de acuerdo a Nagelkerke (,416) y el p valor de 0,009; La hipótesis específica 2 nos indica la influencia de las relaciones-humanas en la dimensión involucramiento en el 55,8%, de acuerdo a Nagelkerke (,558) y el p valor de 0,004; La hipótesis específica 3 nos indica la influencia de las relaciones-humanas en la dimensión supervisión en el 56,7%, de acuerdo a Nagelkerke (,567) y el p valor de 0,000; La hipótesis específica 4 nos indica la influencia de las relaciones-humanas en la dimensión comunicación en el 62,7%, de acuerdo a Nagelkerke (,627) y el p valor de 0,000; La hipótesis específica 5 nos indica la influencia de las relaciones-humanas en la dimensión condiciones laborales en el 37,3%, de acuerdo a Nagelkerke (,373) y el p valor de 0,000.

Hipótesis	Variables	Logaritmo de verosimilitud	Chi-cuadrado	Sig. bilateral	Pseudo Cuadrado de Nagelkerke	% de influencia x 100%
Hipótesis general	Relaciones Humanas*clima institucional	36,322	58,082	,032	,476	47,6%
Hipótesis específica 1	Relaciones Humanas* Autorrealización	85,278	64,335	,009	,416	41,6%
Hipótesis específica 2	Relaciones Humanas* Involucramiento	50,167	67,754	,004	,558	55,8%
Hipótesis específica 3	Relaciones Humanas* Supervisión	19,689	48,012	,000	,567	56,7%
Hipótesis específica 4	Relaciones Humanas* Comunicación	11,110	36,334	,000	,627	62,7%

4	Comunicación					
Hipótesis específica	Relaciones Humanas*	57,893	47,412	,000	,373	37,3%
	5	Condiciones laborales				

Tabla 5  
Contrastación de hipótesis general y específicas

**Discusión**

La gobernanza orientada a las relaciones humanas de acuerdo a las percepciones de los trabajadores nos indica que el 90,3% lo considerada adecuada en la organización para lograr una buena gobernanza institucional, entendida con el cumplimiento de normas o reglas elementales que se deben cumplir por parte de todos aquellos que integran la organización.

Es importante establecer que los espacios generados entre los colaboradores generan actitudes de expresión positiva, que motiva y/o estimula a la interacción, con sentido positivo, evitando entre ellos los conflictos, a pesar de las diversas condiciones de vida existente entre ellos, su experiencia e interacción, su entorno sociocultural.

Por ello, las expresiones verbales y no verbales de los trabajadores constituyen acciones coherentes que permiten la unidad, logrando una unidad eficaz, basado en la comunicación, generando capacidades capaces de establecer buenas relaciones. Asimismo, tanto el comportamiento como la productividad de los trabajadores va a depender de cómo perciben a su organización, como realiza sus actividades y de la evaluación de sus experiencias cotidianas, que constituyen lo que conocemos como clima y tiene efecto en su comportamiento y por ende el servicio que presta.

El clima institucional de acuerdo a las percepciones de los trabajadores es considerado aceptable por todos los trabajadores de la organización y estos por los rasgos que son recurrentes en la organización (ambiente/valores) cuya interacción entre las personas son positivas. Debemos considerar que esta variable es de carácter estratégico, en la medida que permite el mejoramiento continuo cuyo análisis de los factores recurrentes permiten el ajuste necesario orientándolos hacia el éxito de la gestión y la calidad de vida laboral.<sup>51</sup>

Al ser una percepción que la comparten la mayoría de los trabajadores en forma positiva, genera que las actividades realizadas sean de significado en las relaciones laborales y en la gobernanza de la institución, siendo los diversos procesos de la gestión valorados positivamente y comprometiendo a todos en el logro de las metas establecidas. Además, dentro del contexto de la investigación, se requiere de ambientes laborales adecuados generando en ellos pertinencia y dando valor a las actividades que realizan y por ende un mejor desempeño en su labor, destacándose: compromiso con la organización, trabajando en equipo, comunicándose asertivamente, participando activamente en la toma de decisiones y sus actividades orientándolas al servicio del cliente externo.

<sup>51</sup> Idolina Bernal-González, Norma Pedraza-Melo y Mónica Sánchez-Limón, “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico”, Estudios Gerenciales Vol: 31 num 134 (2015): 8-19.

Con referencia los resultados inferenciales demostraron la indecencia de las relaciones-humanas (variable-independiente) en el clima-institucional (variable-dependiente) con un nivel moderado de 47,6%, hallazgos concordantes con Viloría, Pertúz, Daza, & Pedraza<sup>52</sup> cuyos resultados indicaron que 70,3% tenían motivación moderada cuya influencia en el clima-institucional fue fuerte en la productividad. De igual manera el trabajo de Segredo<sup>53</sup> cuya finalidad fue establecer la importancia del clima-institucional en los procesos de cambio en las organizaciones, demostrando que existe incidencia superlativa en las transformaciones organizacionales.

Asimismo, los resultados específicos inferenciales nos indican la indecencia de las relaciones-humanas (variable-independiente) en las dimensiones del clima-institucional (variable-dependiente) demostrando en la autorrealización en el 41,6%, involucramiento en el 55,8%, en la supervisión en el 56,7%, en la comunicación en el 62,7% y en las condiciones laborales en el 37,3%. Estos hallazgos concuerdan con Arias y Arias cuyos resultados indicaron la relación de ambas variables a través de la prueba Bonferroni<sup>54</sup>. También el trabajo Peña, Díaz y Carrillo,<sup>55</sup> donde se determinó la relación moderada entre las variables estudiadas.

## Conclusiones

Los resultados descriptivos nos indicaron que la percepción de los trabajadores ha sido positiva en las variables estudiadas y de acuerdo a estudios precedentes nos demuestran su asociación implicando con ello la calidad del servicio prestado en favor de los clientes externos.

La existencia de la incidencia directa de la gobernanza orientada a las relaciones-humanas sobre el clima-institucional con un 47,6% con un p-valor de 0,32; así como sus dimensiones, como con la autorrealización 41,6%, con el involucramiento en el 55,8%, con la supervisión de 56,7%, con la comunicación en el 62,7% y con las condiciones laborales en el 37,3%, todas ellas con p-valor de 0,000, son índices que nos indican su grado de influencia, y por lo tanto una buena gobernanza (relaciones humanas) conlleva a climas adecuados, compromisos de los trabajadores a la consecución de metas/objetivos.

Por ello es recomendable que las relaciones humanas y por ende la gobernanza sean de mejora continua a través de un conjunto de actividades que mejoren las relaciones entre las personas que laboran en la organización; asimismo, realizar actividades que coadyuven al mejoramiento de las competencias profesionales y generar sentimiento de auto realizarse y generar que las personas se comprometan con la organización; además, con una supervisión orientadora estimularía o motivaría al trabajador y con ello su eficiencia estaría garantizada.

Con referencia a las condiciones de trabajo estas deben mejorarse, con mejor tecnología, mobiliaria y ambientes, sin contar con los bonos salariales de eficiencia. Y, por último, mejorar los niveles de comunicación organizacional que permitiría las buenas relaciones y el alineamiento a la visión institucional.

<sup>52</sup> Javier Viloría-Escobar; Saúl Pertúz-Gutiérrez; Alexander Daza-Corredor & Lilibeth Pedraza-Álvarez, "Approach to the..."

<sup>53</sup> Alina Segredo-Pérez, "Organizational climate in the change..."

<sup>54</sup> Walter Arias-Gallegos y Gabriela Arias-Cáceres, "Relación entre el clima..."

<sup>55</sup> Maricela Peña-Cárdenas, María Díaz-Díaz, and Alejandra Carrillo-Puente, "Relación del..."

## Referencias

Arias-Gallegos, Walter y Arias-Cáceres, Gabriela. "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado". *Ciencia & Trabajo*. Vol: 16 num 51 (2014): 185-191. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>

Bauman, Zygmunt. *La sociedad sitiada*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. 2007.

Bernal-González, Idolina, Pedraza-Melo, Norma y Sánchez-Limón, Mónica. "El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico". *Estudios gerenciales* Vol: 31 num 134 (2015): 8-19. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>

Caballo, Vicente. *Manual de transtornos de personalidad. Descrição, avaliação e tratamento*. São Paulo: Livraria Santos. 2008.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill, 2007.

Colquitt, Jason; Scott, Brent & LePine, Jeffery. "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance". *Journal of applied psychology* Vol: 92 num 4 (2009): 909-927.

De-Savigny, Don, & Taghreed, Adam. "Aplicación del pensamiento sistémico al fortalecimiento de los servicios de salud", En *Alianza para la Investigación en Políticas y Sistemas de Salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. 2010.

de Souza-Silva, José. "La dimensión institucional del desarrollo sostenible." En *Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional*. Costa Rica: Lince. 2001.

del-Toro-Cabrera, Aureliano. "Gestión de las relaciones interpersonales para lograr el éxito en las empresas de servicio". *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo* Vol: 11 num 1 (2015): 75-83. Disponible en: [http://riat.utralca.cl/index.php/test/article/view/305/pdf\\_1](http://riat.utralca.cl/index.php/test/article/view/305/pdf_1)

Domínguez, Roberto y García, Silvia. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos. 2003.

Ferres, Natalie; Connell, Julia y Travaglione, Anthony. "Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes". *Journal of Managerial Psychology* Vol: 19 num 6 (2004): 608-622. DOI: <http://doi.org/10.1108/02683940410551516>

García-Solarte, Mónica. "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual". *Cuadernos de Administración*, num 42 (2009): 43-61. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>

Huamanquispe-Huancahuire, Giralda. "Relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño docente, en la IE 50723 "Cecilia Túpac Amaru", Santiago, Cusco." Tesis de Maestría, Universidad nacional San Agustín. 2018. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6413>

Javier-Yáñez, Rodrigo, Arenas-Carmona, Mallén y Ripoll-Novales, Miguel. "El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral". *Liberabit* Vol: 16 num 2 (2010): 193-202. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/262647451\\_El\\_impacto\\_de\\_las\\_relaciones\\_interpersonales\\_en\\_la\\_satisfaccion\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/262647451_El_impacto_de_las_relaciones_interpersonales_en_la_satisfaccion_laboral)

Leon, Luz. "Clima organizacional y estrés laboral en instituciones del sector público de salud binacional". *Consensus Revista interdisciplinaria de investigación* Vol: 1 num1 (2017): 51-75. Disponible en: <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/6>

Lisbona, A. *La iniciativa en las organizaciones*. Madrid: Pearson. 2008.

Maddi, Salvatore. *Teorías de la personalidad: Un análisis comparativo*. Buenos Aires: El Ateneo. 1972.

Millon, Theodore. *Trastornos de la personalidad en la vida moderna*. Barcelona: Masson. 2001.

Molina-Luque, Fidel. "Conflicto y colaboración en la organización y gestión universitaria: vida cotidiana y cultura institucional". *Revista Internacional de Organizaciones* num 19 (2017): 7-28. DOI: <https://doi.org/10.17345/rio19.7-28>

Moreno-Perea, Sorleidy y Pérez-Sánchez, Elkin. "Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba". *Revista CES Derecho* Vol: 9 num 1 (2018): 13-33. DOI: <http://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>

Palma-Carrillo, Sonia. *Escala del clima laboral*. Lima: SPC. 2004.

Peña-Cárdenas, Maricela; Díaz-Díaz, María y Carrillo-Puente, Alejandra. "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar". *Revista internacional administración & finanzas* Vol: 8 num 1 (2015): 37-50. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2499791>

Pino-Gotuzzo, Raúl. *Metodología de Investigación*. Lima: San Marcos. 2013.

Porras, Luis. *Ética profesional, relaciones humanas, públicas y laborales*. Guatemala: Gamma. 1995.

Pujol-Cols, Lucas y Foutel, Mariana. "Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad." *Revista iberoamericana de educación superior* Vol: 9 num 26 (2018): 64-86. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>

Robbins, Stephen, and Coulter, Mary. *Administration*. México: Pearson Education. 2005.

Segredo-Pérez, Alina. "Organizational climate in the change management for the development of the organization". *Revista Cubana de Salud Pública* Vol: 39 num 2 (2013): 385-393. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2013/csp132q.pdf>

Segredo-Pérez, Alina. "Organizational climate in the change management for the development of the organization". Revista Cubana de Salud Pública Vol: 39 num 2 (2013): 385-393. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2013/csp132q.pdf>

Soto Amésquita, Elizabeth. "Relaciones interpersonales y su relación con el clima organizacional en los docentes del Centro de Educación Básica Especial María Auxiliadora, Moquegua 2017." Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, 2017. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19673/soto\\_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19673/soto_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sweeney, Anderson. Estadística para la administración y economía. México: Pearson Educación. 2008.

Ugarriza-Chávez, Nelly y Pajares-Del Águila, Liz. "La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes", Persona num 8 (2005): 11-58. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112816001>

Vargas-Jiménez, Ileana. "Mirada de la comunidad educativa acerca del desempeño de directivas educativas: Algunas reflexiones". Revista Electrónica Educare Vol: 21 num 1 (2017): 267-287. DOI: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.21-1.14>

Viloria-Escobar; Javier, Pertúz-Gutiérrez, Saúl; Daza-Corredor, Alexander & Pedraza-Álvarez, Lilibeth. "Approach to the organizational climate of health-promoting". Revista Cubana de Salud Pública Vol: 42 num 1 (2016): 80-89. Disponible en: [https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/rcsp/v42n1/spu09116.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rcsp/v42n1/spu09116.pdf)

Vinyamata, Eduard. Conflictología - Teoría y práctica en resolución de conflictos. Barcelona: Ariel. 2001.

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.

LIC. JORGE ROBINSON PHOCCOHUABCA SOSA / DR. TOMAS FRANCISCO ROSALES LEÓN  
DR. LEÓN AUGUSTO YÉPEZ MUÑOZ / DR. WILLIAM SEBASTIÁN FLORES SOTELO / DR. JOSÉ ANTONIO AREVALO TUESTA