

ARTÍCULO ORIGINAL
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DE LA PRODUCCIÓN

**Contribución del clima laboral a la sostenibilidad de las
Instituciones de Educación Superior**

*Contribution of the work environment to the sustainability of Higher
Education Institutions*

Yasmany Aguilera Sánchez ^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-2951-1034>
Juan Antonio Plasencia Soler ² <https://orcid.org/0000-0002-0951-2403>
Fernando Marrero Delgado³ <https://orcid.org/0000-0002-5470-2572>

¹Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI). La Habana Cuba.

²Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI). La Habana Cuba.

³Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara, Cuba.

*Autor para correspondencia: yasmanyas@uci.cu

RESUMEN

El siguiente trabajo tuvo como objetivo proponer un procedimiento para contribuir a un clima laboral favorable en las instituciones de educación superior. Los métodos utilizados fueron el histórico-lógico y analítico-sintético para estudiar los antecedentes nacionales e internacionales en el campo del clima laboral, así como las principales investigaciones de académicos y científicos sobre la temática. Los principales resultados estuvieron relacionados con la contribución a un clima laboral favorable en las instituciones de educación superior, así como la identificación de 10 variables que fueron propuestas a los expertos, de las cuales siete fueron identificadas como pertinentes para el análisis del clima laboral en la organización orientada a proyectos objeto de estudio. En la aplicación del procedimiento se obtuvo un programa de acciones que permitió dar tratamiento a las causas que pueden provocar manifestaciones negativas de las variables identificadas, lo que permitió una toma de decisiones precisa en las acciones.

Palabras clave: clima laboral; instituciones de educación superior; toma de decisiones.

Abstract

The objective of the following work aimed to propose a procedure to contribute to a favorable work environment in higher education institutions. The methods used were historical-logical and analytical-synthetic to study the national and international background in the field of work environment, as well as the main research by

academics and scientists on the subject. The main results were related to the contribution to a favorable work environment in higher education institutions, as well as the identification of 10 variables that were proposed to the experts, of which seven were identified as relevant for the analysis of the work environment in the project-oriented organization under study. In the application of the procedure, a program of actions was obtained that allowed to address the causes that can provoke negative manifestations of the identified variables, which allowed for precise decision-making in the actions.

Keywords: *work environment; higher education institutions; decision-making.*

Recibido: 29/01/24

Aprobado: 29/01/24

Introducción

El avance de la comunidad científica internacional sobre estudios de clima laboral en el ámbito organizacional proporciona un argumento sólido para estudiar el comportamiento de los Recursos Humanos en un ámbito determinado, pues influye tanto en los comportamientos individuales como grupales.

Según Boloy (2018) estos comportamientos son la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros; es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos [1] .

Por lo anterior, se identifica una estrecha relación entre el ámbito organizacional y el clima laboral. Se infiere, además, según conductas insatisfactorias de los Recursos Humanos inciden en alcanzar la eficiencia, eficacia y competitividad de las organizaciones [2].

El tratamiento del clima laboral en las organizaciones; más que una necesidad inaplazable debe asumirse como una de las tareas más imperiosas que les corresponde a los directivos en cualquier organización. Esto acentúa a su vez el rol que en ello tiene la gestión de los recursos humanos desde su inserción en la gestión integrada en las instituciones de educación superior.

En correspondencia con lo anterior, el objetivo de esta investigación es desarrollar un procedimiento para contribuir a un clima laboral favorable en las instituciones de educación superior, así como su aplicación en un centro de desarrollo de software como parte de la validación de este.

Métodos

Para el desarrollo de la investigación se aplican métodos teóricos tales como: el histórico-lógico, para el estudio crítico sobre los modelos y estándares existentes y sus mejores prácticas para identificar y gestionar los recursos humanos, utilizando estos como puntos de referencia y comparación de los resultados alcanzados. Se

aplicó el método teórico-sistémico para estudiar los modelos y estándares que rigen la gestión de los recursos humanos mediante la determinación de sus componentes, para lograr que los elementos que forman parte del proceso, sean un todo, que funcione de manera armónica. Por último, la modelación, utilizado en la definición de los elementos y sus relaciones. Entre los métodos empíricos, se utiliza la entrevista en función de argumentar la situación problemática y la validación de los resultados, para identificar y evaluar el estado real de la organización objeto de estudio. Se aplicó el método de expertos para tener un criterio de la pertinencia, posibilidades de aplicación y valor científico de la investigación. Se realizaron encuestas para conocer elementos esenciales de la organización objeto de estudio entre las que destacan las variables que afectan el clima laboral.

Resultados

El diseño del procedimiento para contribuir a un clima laboral favorable en las instituciones de educación superior, muestra un conjunto de conceptos relacionados entre sí, que constituyen la base para conducirlos a elevar su nivel de sostenibilidad desde el proceso de gestión de los recursos humanos. El procedimiento se sustenta en las bases teóricas siguientes:

- a) Enfoque de sostenibilidad [3, 4, 5]: el procedimiento incorpora las características de la sostenibilidad: se basa en las teorías éticas, el carácter multidimensional, la relación causa-efecto entre los elementos que lo componen y la necesidad de implantación mediante fases para alcanzar los objetivos propuestos.
- b) Enfoque de procesos [6, 7, 8]: el procedimiento, reconoce los componentes de la gestión de procesos de negocio, la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas, prioriza los procesos que agregan valor al producto, e incorpora indicadores económicos, sociales y ambientales para la mejora continua del mismo.

El procedimiento como contribución a la sostenibilidad de las universidades tiene en cuenta los principios siguientes:

- a) Integración [9]: tiene la capacidad para integrar todos sus componentes interrelacionados para el mejoramiento del clima laboral en las instituciones de educación superior.
- b) Participación y aprendizaje [10]: comprende la participación de directivos y trabajadores, además contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección, evaluación y priorización de los elementos; lo que requiere la capacitación en la utilización de dichas técnicas.
- c) Flexibilidad [11]: posibilita la aplicación total, o parcialmente a otras organizaciones, independientemente de su actividad y tamaño.

d) Mejora continua [12]: contempla la retroalimentación a partir de fases anteriores, lo que permite mejorar de forma gradual la universidad objeto de estudio.

e) Autocontrol [13]: Obligación que se tiene de autoevaluar su gestión de manera continua; y cuando proceda. Elaborar un plan para corregir las insuficiencias detectadas; adoptar las medidas que correspondan y darle seguimiento. Además, comunicar sus resultados, así como rendir cuenta ante los trabajadores.

Las instituciones de educación superior para implantar el procedimiento deben tener en cuenta el cumplimiento de las premisas siguientes:

a) Compromiso: voluntad de la alta dirección y demás miembros para la implantación del procedimiento.

b) Información fiable y accesible: se cuenta con acceso a la información y esta procede de fuentes confiables.

c) Formación del personal: el personal implicado en la implantación del procedimiento tiene conocimientos en dirección estratégica.

d) Modelo de dirección: existe en las instituciones de educación superior un modelo que se sustenta en la planeación estratégica, el cual permite fomentar los conocimientos de los trabajadores en cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma.

A continuación, se describe de manera detallada el procedimiento general y sus cinco fases específicas que lo componen; además, se exponen también los principales métodos y herramientas utilizados para su implementación en una organización orientada a proyectos (Fig. 1).

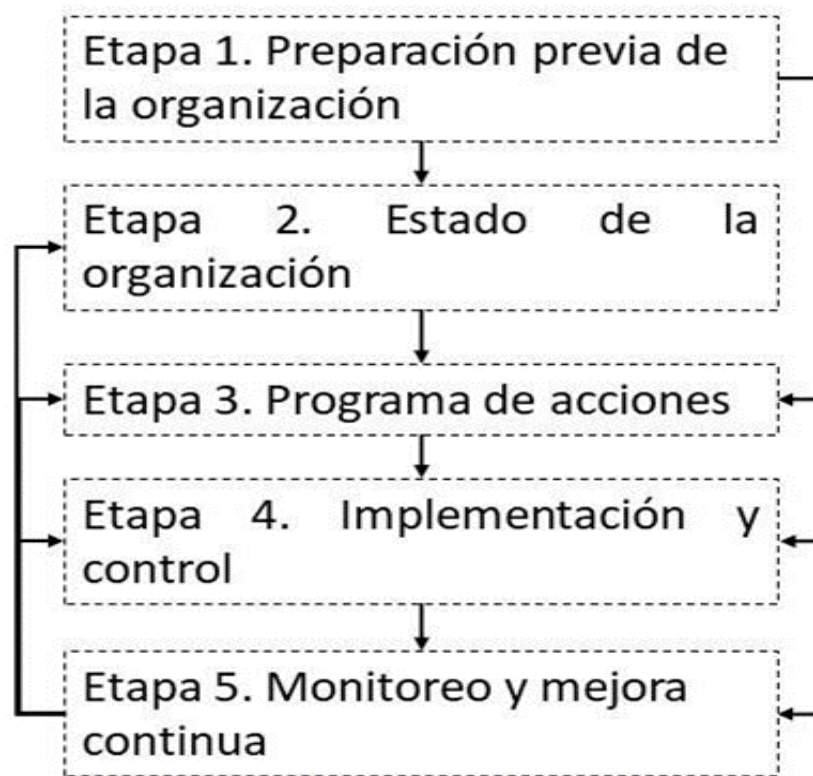


Fig. 1 - Procedimiento general para contribuir a un clima laboral favorable en las instituciones de educación superior

Fase 1. Preparación previa de la organización

La primera fase de la investigación permite preparar las condiciones para la posterior implantación del procedimiento general que tiene como principal objetivo la obtención del equipo de trabajo, el comité de expertos y una caracterización de la organización. Primeramente, se conforma el equipo de trabajo y el comité de expertos que para dirigir la implantación del procedimiento en la organización. Se debe partir de determinar la cantidad de personas que lo conforman. Se sugiere esté integrado por un número no menor de siete personas.

Luego se seleccionan las personas que componen el equipo, preferiblemente:

1. Deben estar presentes personas de la dirección de la organización.
2. Estar coordinado por un alto directivo de la organización.
3. Deben quedar representadas todas las áreas, procesos o grupos de trabajo con que cuenta la organización.
4. Se debe garantizar conocimientos y la experiencia necesaria.
5. Deben poseer autoridad para tomar decisiones.
6. Incluir representantes de los grupos de interés de la organización.

Finalmente, en caso de ser necesario se realizan acciones de capacitación al personal del equipo de trabajo sobre las herramientas y métodos a implementar en el estudio. Una vez estructurado el equipo de trabajo y el comité de expertos, se procede a realizar una caracterización de los procesos o áreas de resultados claves, a partir de la estructura organizacional, del mapa de procesos y sus procedimientos establecidos. Se sugiere realizar una observación directa, revisión documental y entrevistas semiestructuradas a los trabajadores y directivos del área, así como, el desarrollo de una tormenta de ideas para lograr una caracterización organizacional lo más completa posible.

Se propone la realización del análisis en dos contextos: interno y externo a organización. El análisis interno se recomienda llevarlo a cabo a través de los cinco recursos fundamentales de una organización: humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales, o desde el punto de vista funcional, operativo, económico y de calidad, desde los procesos que componen los eslabones de la cadena de suministros de un determinado servicio. Se recomienda la realización del análisis con énfasis en los siguientes aspectos:

- La visión, la misión y los valores;
- la gobernanza, la estructura de la organización, los roles y la rendición de cuentas;
- la estrategia, los objetivos y las políticas;
- la cultura de la organización;
- las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo: capital, tiempo, personas, propiedad intelectual, procesos, sistemas y tecnologías);
- los datos, los sistemas de información y los flujos de información;
- las relaciones contractuales y los compromisos;
- las interdependencias e interconexiones. Tanto para el flujo de información interno entre los subsistemas que la componen, como con las partes interesadas externas para el intercambio de conocimiento y productos.

El análisis externo plantea el análisis del macroentorno, a través de factores económicos, sociales, legales, demográficos, culturales, ecológicos, políticos y tecnológicos. Se propone también incluir:

- Los factores reglamentarios, financieros y ambientales, ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local.
- las relaciones, necesidades y expectativas de las partes interesadas externas.
- las relaciones contractuales y los compromisos.

El contexto del diagnóstico organizacional se deberá establecer a partir de la comprensión de los entornos interno y externo en los cuales se desarrolla la organización; además deberá reflejar el entorno específico de la actividad, en la cual se va a aplicar el procedimiento.

Fase 2. Estado de la organización

En esta fase se parte del trabajo realizado en la etapa anterior, donde el grupo de trabajo obtiene la caracterización de la organización orientada a proyectos objeto de estudio, haciendo uso de técnicas como: el método Delphi para el trabajo con los expertos, tormenta de ideas, observación directa y la encuesta como instrumento principal para obtener información que permita contribuir a la caracterización. Como resultado de esta etapa se elabora un listado con las variables pertinentes al clima laboral.

El objetivo principal de esta etapa es identificar y evaluar el estado real de la organización objeto de estudio y el que se desea obtener realmente basado en los análisis anteriores, la perspectiva del trabajador y la opinión del grupo de expertos. Si el estado actual de la situación emprendida no se corresponde con el que se persigue, se procede a caracterizar el estado al que se desea llegar, teniendo como premisa fundamental establecer cómo debe ser el proceso en correspondencia con el marco legal vigentes.

Con las variables identificadas que más inciden en el comportamiento del clima laboral, así como las brechas existentes, se aplica el Diagrama Ishikawa (Causa-Efecto o espina de pescado) teniendo en cuenta las principales causas que provocan el comportamiento de las variables identificadas y el diagnóstico efectuado en la organización.

Fase 3. Programa de acciones

Una vez identificadas las variables y las causas que inciden en el clima laboral de la organización orientada a proyectos, se procede a elaborar un programa de acciones que incluye: ejecutores, responsables y fechas de cumplimiento para las deficiencias detectadas según las variables más afectadas obtenidas en el Ishikawa.

Para la elaboración del programa de acciones, se recomienda realizar una tormenta de ideas con toda la población en cuestión, para de esta forma contribuir a un liderazgo democrático en la organización objeto de estudio.

El programa una vez elaborado, debe ser comunicado a todos los trabajadores y se ejecutan las acciones para mitigar las causas que pueden provocar desviaciones en las variables seleccionadas en la Fase 2. Esta acción permite promover una cultura ética y de cumplimiento en toda la organización, teniendo en cuenta que los trabajadores deben conocer sus obligaciones éticas y legales, especialmente las relacionadas con los procesos que ejecutan.

Concluido el programa de acciones se presenta por el grupo de expertos ante el Consejo de Dirección de la entidad para su aprobación e implementación.

Fase 4. Implementación y control

El Consejo de Dirección sistemáticamente realizará una evaluación del desempeño y cumplimiento del plan de acción implementado, realizando una actualización del

programa de acciones obtenido en la fase anterior para de esta forma contribuir a la mejora continua del clima laboral.

En caso de ser necesario es posible redefinir las fechas de cumplimiento, así como los responsables y ejecutantes de las acciones.

Fase 5. Monitoreo y mejora continua de la organización

En esta fase se monitorea y controla la ejecución del plan de acciones, se realizan cambios de ser necesarios, se evalúa el nivel de cumplimiento de las acciones y se analizan las causas de las desviaciones. Se deja evidencia documental de las reuniones donde se analizan causas y consecuencias de las desviaciones en el cronograma, producto de la aplicación de las acciones planificadas, así como de los posibles aplazamientos de tareas como consecuencia de los incumplimientos de las medidas planificadas. En último caso, es aconsejable una reevaluación del clima laboral, teniendo en cuenta que de esta última puedan surgir nuevas acciones a desarrollar.

Esta fase permite la retroalimentación del procedimiento general, con este objetivo se trazan los planes de mejoras teniendo en cuenta los resultados de las fases anteriores. Estos planes irán dirigidos a los principales problemas detectados durante la implementación y el control del programa de acciones.

La aplicación del procedimiento se llevó a cabo en un centro de desarrollo de la Universidad de las Ciencias Informáticas. Comenzó con la selección del equipo de trabajo y grupo de expertos, integrado por 23 trabajadores y el grupo de expertos por 11, con representación de todos los departamentos del centro y distribuidos por cargos según se refleja en la tabla 1.

Tabla 1 - Composición del equipo de trabajo y grupo de expertos del centro.

Cargo	Cantidad
Equipo de trabajo	
Director	1
Especialista "A" en Ciencias Informáticas	9
Especialista "B" en Ciencias Informáticas	7
Recién Graduado en Adiestramiento	6
Grupo de expertos	
Subdirector	1
Especialista "A" en Ciencias Informáticas	6
Especialista "B" en Ciencias Informáticas	4

CONTRIBUCIÓN DEL CLIMA LABORAL A LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Se empleó el método Delphi por rondas. En la primera ronda los expertos plasman en un papel las variables que consideran afectan el clima organizacional en el área caracterizada. En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 2 - Variables identificadas por los 11 expertos.

No.	Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
1	Liderazgo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Toma de decisiones		x	x	x		x	x	x	x	x	x
3	Responsabilidad	x	x	x			x	x		x		
4	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
5	Participación		x	x	x		x	x		x		
6	Condiciones de trabajo	x		x		x	x		x	x	x	x
7	Estructura organizativa		x		x	x			x		x	x
8	Motivación	x		x		x	x		x		x	x
9	Estilos de dirección	x	x	x		x		x		x	x	x
10	Comunicación	x	x		x	x		x	x	x	x	x

En la segunda ronda los expertos marcan con una N las variables con las que no están de acuerdo y a partir de los resultados se calcula el nivel de concordancia. Los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3 - Niveles de concordancia.

No.	Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	CC
1	Liderazgo												100
2	Toma de decisiones												100
3	Responsabilidad	N		N		N		N	N				54,5
4	Trabajo en equipo												100
5	Participación		N	N		N		N			N		54,5
6	Condiciones de trabajo												100
7	Estructura organizativa	N			N		N	N			N		54,5
8	Motivación								N				91
9	Estilos de dirección	N						N					82
10	Comunicación			N		N				N			73

Se eliminaron por baja concordancia ($Cc < 60\%$) tres variables (3, 5 y 7). En la tercera ronda se les pide a los expertos que ponderen los pesos que consideren para cada variable teniendo como objetivo ordenarlas según la importancia. En la Tabla 4 se realiza la sumatoria por filas de las ponderaciones (R_j).

Tabla 4 - Ponderación de los expertos.

No.	Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Rj
-----	----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	----

												1	
1	Liderazgo	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	24
2	Toma de decisiones	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3	Trabajo en equipo	2	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	33
4	Condiciones de trabajo	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	43
5	Motivación	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	58
6	Estilos de dirección	7	4	6	6	7	6	6	6	6	6	6	66
7	Comunicación	6	7	6	6	7	6	7	7	6	7	7	72

Los resultados finales de acuerdo al valor obtenido de los R_j media permiten establecer un orden de prioridad, para el tratamiento de las variables seleccionadas; se recalculan los coeficientes de concordancias (C_c), que necesariamente no tienen que corresponder con los referidos en la Tabla 2; y el R_{ij} media tal como se muestra en la **tabla 5**. Teniendo en cuenta que todos $C_c > 60\%$, no fue necesario acudir a una cuarta ronda.

Tabla 5 – Coeficiente de concordancia de las variables.

Variable	R_{ij}	C_c
toma de decisiones	1.09	63.6
liderazgo	2.18	72.7
trabajo en equipo	3.00	81.8
condiciones de trabajo	3.91	72.7
motivación	5.27	90.9
estilos de dirección	6.00	63.6
comunicación	6.55	72.7

Al realizar encuestas y realizar entrevistas a los equipos de trabajo se lograron identificar las principales causas que provocan variaciones en las variables identificadas. Por ejemplo, en la Figura 2 muestra las causas referentes a la falta de motivación de los miembros de la organización.

CONTRIBUCIÓN DEL CLIMA LABORAL A LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

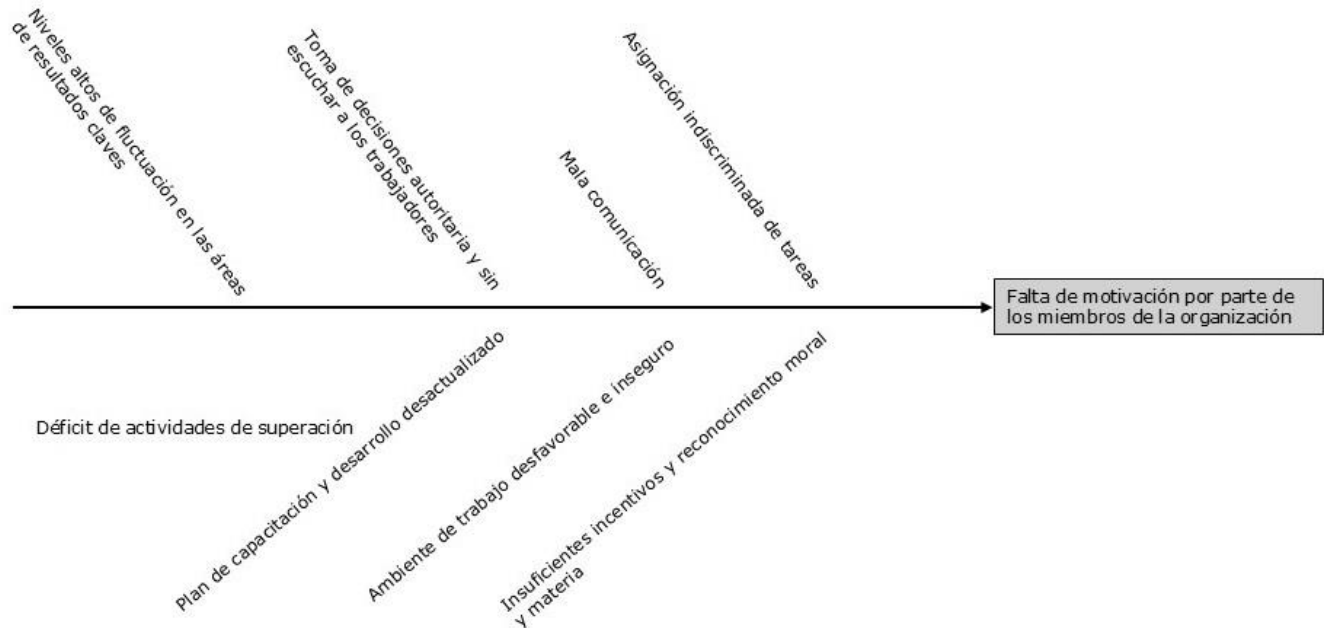


Fig. 2 - Espina de pescado con las principales causas de la falta de motivación.

Discusión

La relación entre el clima laboral y la sostenibilidad en la educación superior es un tema de creciente interés en el ámbito académico. Un clima laboral positivo no solo fomenta la satisfacción y el bienestar de los docentes y el personal administrativo, sino que también contribuye a la calidad del proceso educativo. Al evaluar la sostenibilidad de las instituciones de educación superior, es fundamental considerar cómo un entorno laboral favorable puede influir en la motivación de los educadores y, en consecuencia, en el rendimiento académico de los estudiantes.

En este sentido, el clima laboral desempeña un papel crucial en la retención del talento académico y en la promoción de la innovación pedagógica. Cuando los empleados se sienten valorados y apoyados, son más propensos a participar en iniciativas estratégicas que buscan mejorar la calidad educativa y realizar prácticas sostenibles en la gestión de recursos. Por tanto, las instituciones que cultivan un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso no solo obtienen beneficios inmediatos, sino que también garantizan la continuidad de sus esfuerzos para favorecer una educación superior responsable y sostenible.

Es importante destacar que la contribución del clima laboral a la sostenibilidad educativa se manifiesta en múltiples dimensiones. Un clima laboral propicio puede facilitar la integración de enfoques sostenibles en los planes de estudio, así como promover la participación de toda la comunidad universitaria en proyectos de responsabilidad social. Así, la mejora del clima laboral se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo de estrategias efectivas que aseguren un futuro

sostenible en la educación superior, beneficiando no solo a los actores inmediatos, sino también a la sociedad en su conjunto.

Varios son los autores que han propuesto instrumentos para contribuir al clima laboral entre los que destacan [14, 15, 16, 17], sin embargo en las investigaciones encontradas se carece de la utilización de técnicas de trabajo en equipo, como es el caso de la espina de pescado como herramienta visual, para mostrar la relación entre las diferentes causas del problema en específico. La utilización de esta técnica contribuye al análisis organizacional, pues al contar el procedimiento con retroalimentación facilita la mejora continua para próximas aplicaciones de este.

Entre las principales contribuciones del clima laboral a la sostenibilidad de la organización y en especial a las IES se encuentran las que se relacionan en la **tabla 6**.

Tabla 6 – Coeficiente de concordancia de las variables.

Aspecto	Contribución a la sostenibilidad
Innovación	Un clima laboral positivo aumenta la productividad, lo que se traduce en una mejor calidad educativa y mayor capacidad para abordar desafíos de sostenibilidad [18].
Adaptabilidad	La flexibilidad del clima laboral permite a las universidades adaptarse mejor a los cambios y desafíos relacionados con la sostenibilidad [18, 20].
Compromiso	Un buen clima organizacional aumenta el compromiso de los empleados con las iniciativas de sostenibilidad de la universidad [18].
Bienestar	Un ambiente de trabajo saludable mejora el bienestar de los empleados, contribuyendo a la sostenibilidad social de la institución [18].
Atracción de talento	Un clima organizacional positivo atrae a profesionales comprometidos con la sostenibilidad, fortaleciendo la capacidad de la universidad en este ámbito [19, 20].
Eficiencia en recursos	Un buen clima laboral puede fomentar prácticas de ahorro y uso eficiente de recursos, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y económica [19].
Responsabilidad social	Un clima que promueve la participación en iniciativas sociales fortalece el compromiso de la universidad con la comunidad [19].

Los resultados de este estudio revelan el impacto positivo del clima laboral como contribución a la sostenibilidad organizacional y en especial de las IES, lo que corrobora el trabajo realizado por [19, 20 y 21].

Conclusiones

1. El procedimiento, las técnicas y métodos propuestos constituyen un instrumento que permite llevar a cabo un proceso complejo de forma coherente y simple. Brinda la posibilidad de ser aplicado total, o parcialmente en las instituciones de educación superior para contribuir a un clima laboral favorable.
2. Como parte de una revisión bibliográfica, se lograron identificar 10 variables que fueron propuestas a los expertos, de las cuales siete fueron identificadas como pertinentes para el análisis del clima laboral en la organización orientada a proyectos objeto de estudio.
3. En la aplicación del procedimiento se obtuvo un programa de acciones que permitió dar tratamiento a las causas que pueden provocar manifestaciones negativas de las variables identificadas, lo que permitió una toma de decisiones precisa en las acciones.

Referencias

1. Boloy E, Bermejo M. Clima organizacional. Caribeña de Ciencias Sociales [Internet]. 2018 [cited 2024 Jan 13]; Available from: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/clima-organizacional-cuba.html/hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1804clima-organizacional-cuba>
2. Fonseca BB, Cornelio OM. Método para evaluar el desempeño de los recursos humanos en proyectos médicos mediante computación con palabras. Revista Cubana de Informática Médica [Internet]. 2020 [cited 2024 Jan 13];12. Available from: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=101327>
3. Juárez Hernández LG, Tobón Tobón S, Salas-Razo G, Jerónimo Carno AE. Desarrollo sostenible: educación y sociedad. M+A, revista electrónica de medioambiente. 2019;20:54–72.
4. Andia Valencia W, Yampufe Cornetero M, Antezana Alzamora S, Andia Valencia W, Yampufe Cornetero M, Antezana Alzamora S. Responsabilidad social universitaria: del enfoque social al enfoque sostenible. Revista Cubana de Educación Superior [Internet]. 2021 [cited 2024 Jan 13];40. Available from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142021000300019&lng=es&nrm=iso&tlng=en
5. Durán OM-, Peñaranda MMP-, Quintero JCL-. Sostenibilidad y proyectos sostenibles: Estudio bibliométrico. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro. 2021;14:15–24.

6. Palma HH, Sierra DM, Arbeláez DC. Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*. 2016;11:141–50.
7. Medina León A, Nogueira Rivera D, Hernández-Nariño A, Comas Rodríguez R, Medina León A, Nogueira Rivera D, et al. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería*. 2019;27:328–42.
8. Ramírez RI, Espindola CA, Ruíz GI, Hugueth AM, Ramírez RI, Espindola CA, et al. Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*. 2019;30:167–76.
9. Perabá CM. Enfoques educativos de la concepción de integración e inclusión. *Revista Internacional de apoyo a la inclusión, logopedia, sociedad y multiculturalidad* [Internet]. 2019 [cited 2024 Jan 13];5. Available from: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/riai/article/view/4599>
10. Soto Monsalve LM. Elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos. 2019 [cited 2024 Jan 13]; Available from: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/11403>
11. Larios CG, Muñoz E, Gómez PR. FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Inclusiones*. 2018;51–9.
12. Gemar G, Negrón-González AM, Lozano-Piedrahita CJ, Guzmán-Parra VF, Rosado N. Procedimiento para la mejora continua de la gestión de recursos humanos. Procedure for the continuous improvement of human resource management [Internet]. 2019 [cited 2024 Jan 13]; Available from: <https://reunir.unir.net/handle/123456789/10602>
13. Zepeda KIA. Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*. 2019;6:57–67.
14. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas. [Internet]. [cited 2024 Mar 18]. Available from: <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/947>
15. Mejias Tallet CE. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS [Internet] [Thesis]. Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales; 2020 [cited 2024 Mar 18]. Available from: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/1188>

16. López Sánchez N, Melo K. CLIMA LABORAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD: CASO UNIÓN SOLUCIONES S.A.S. 2021;
17. Huayta Conislla WO. Rotación del personal y clima laboral en un hospital público de Ica, 2021. Repositorio Institucional - UCV [Internet]. 2022 [cited 2024 Mar 18]; Available from: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84208>.
18. Bustamante, J., y Dianira, S. (2020). El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta-Colombia. Universidad EAN Available from: <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/a0738955-d657-42b4-96ca-b8c5f60a35f8/content>.
19. García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 205-222.
20. Soto Peralta, O. E., Mogollón Soto, R. A., Caruajulca Salazar, E. D., Atoche Alcas, L. C., y Mestanza Sandoval, C. E. (2024). Programa de habilidades blandas y clima laboral.
21. Pérez Ochoa, K. R., Reyes López, J. G., & Aguirre Rodríguez, J. (2022). Inteligencia emocional y clima laboral en el departamento de recursos humanos de una institución pública de educación superior de la ciudad de Chihuahua. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4257-4281. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2557

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses.

Contribuciones de cada autor:

Yasmany Aguilera Sánchez: Conceptualización, Curación de datos, Investigación, Metodología, Validación, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

Juan Antonio Plasencia Soler: Conceptualización, Investigación, Supervisión, Redacción – revisión y edición.

Fernando Marrero Delgado: Conceptualización, Investigación, Supervisión, Redacción – revisión y edición.