

## Análisis y propuesta de estrategias normativas para optimizar el clima organizacional en una universidad nacional de la región Amazonas

### Analysis and proposal of normative strategies to optimize the organizational climate in a national university in the Amazon region.

Cecilia Ysabel Bautista Bautista<sup>1</sup> , Yeltsin Smith Heredia Cabanillas<sup>2</sup> 

#### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo identificar estrategias normativas enfocadas a regenerar el ambiente laboral en una universidad nacional de la región Amazonas. El diseño de la investigación se definió como no experimental, transversal y descriptivo causal. La muestra incluyó a 50 empleados, a quienes se les administraron cuestionarios. Se utilizó una encuesta con una escala de Likert, compuesta por dos cuestionarios: uno de 23 ítems para evaluar el clima organizacional y otro de 15 ítems para recabar información sobre las estrategias normativas. El análisis de datos se llevó a cabo mediante el coeficiente alfa de Cronbach y estadísticas descriptivas utilizando el software IBM SPSS v.26. El análisis revela que el 60% de los empleados de la Universidad Nacional de Amazonas reportan insatisfacción con el clima organizacional. La comunicación deficiente y la falta de claridad en las políticas institucionales son citadas por el 45% como principales problemas. Sin embargo, el 55% considera que la implementación de estrategias normativas podría mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento. En conclusión, el estudio identifica un clima organizacional pobre en la Universidad Nacional de Amazonas y propone estrategias normativas, como capacitación y reconocimientos, para mejorarlo, respaldadas por los trabajadores.

**Palabras claves:** Clima institucional, estrategias, perfeccionamiento laboral, motivar.

#### ABSTRACT

The objective of the research was to identify normative strategies to improve the work environment in a national university in the Amazon region. The research design was defined as non-experimental, cross-sectional and causal descriptive. The sample included 50 employees, to whom questionnaires were administered. A Likert scale survey was used, composed of two questionnaires: one of 23 items to evaluate the organizational climate and another of 15 items to collect information on the normative strategies. Data analysis was carried out using Cronbach's alpha coefficient and descriptive statistics using IBM SPSS v.26 software. The analysis reveals that 60% of the employees of the National University of Amazonas report dissatisfaction with the organizational climate. Poor communication and lack of clarity in institutional policies are cited by 45% as major problems. However, 55% consider that the implementation of normative strategies could improve job satisfaction and performance. In conclusion, the study identifies a poor organizational climate at the National University of Amazonas and proposes normative strategies, such as training and recognition, to improve it, supported by the workers.

**Keywords:** Institutional climate, strategies, job improvement, motivating.

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Intercultural "Fabiola Salazar Leguía" de Bagua, Perú; [ceciaysabel26@gmail.com](mailto:ceciaysabel26@gmail.com)

<sup>2</sup> Estudio Contable Étamu, Bagua, Perú; [yeltsinheredia@gmail.com](mailto:yeltsinheredia@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, esencial para la eficacia de cualquier organización, tanto empresarial como académica, ha sido objeto de atención en investigaciones recientes. Un análisis realizado por Viđak et al. (2021) resalta su importancia en entornos académicos o de investigación, subrayando la necesidad de intervenciones efectivas para generar cambios positivos. El análisis reveló mejoras significativas en el clima y la cultura organizacional después de intervenciones específicas. Por su parte, un estudio posterior del mismo grupo de investigadores profundizó en la percepción del clima organizacional entre estudiantes y empleados de diferentes facultades universitarias (Viđak et al., 2023), destacando la importancia del liderazgo institucional en su configuración y la promoción de la integridad de la investigación como parte fundamental del proceso.

En Perú, según la investigación de Dench (2021), el 55% de los colaboradores experimenta miedo al fracaso en sus centros de trabajo, evidenciando una preocupante brecha en el ambiente laboral que podría obstaculizar el rendimiento y bienestar de los empleados. Este fenómeno se encuentra estrechamente vinculado con la presencia de superiores autoritarios, como sugiere el estudio. Además, únicamente el 31% de los empleados percibe un ambiente laboral donde se produce confianza, lo que refleja la necesidad apremiante de promover una cultura empresarial que fomente el pensamiento crítico y garantice un ambiente seguro para todos los miembros del equipo.

En el ámbito universitario, el estudio de Ponce et al. (2022) resalta la importancia del clima organizacional y su relación con la calidad educativa. La implementación de políticas de investigación y una gestión efectiva de acciones de retroalimentación entre directivos y docentes emergen como pilares fundamentales para promover un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo académico y profesional. Además, Saravia-Vergara et al. (2020) concluyen que un clima organizacional más favorable en instituciones no solo impacta positivamente en la satisfacción laboral de los docentes, sino que también puede potenciar el aprendizaje y calidad de enseñanza. Estos hallazgos resaltan la importancia de priorizar estrategias que fortalezcan el clima organizacional en entornos universitarios como una medida integral para el éxito educativo.

En el contexto empresarial, De la Fuente et al. (2023) señalan que la correcta puesta en marcha de la gestión de procesos de negocio (BPM) está estrechamente vinculada con la cultura organizacional adecuada. Esto implica que las empresas deben prestar atención no solo a la ejecución de acciones de gestión de procesos, sino también a la configuración de una cultura que respalde eficazmente estos cambios. Además, en el hospital de Quillabamba – Cusco, encontraron que el liderazgo estratégico y el clima organizacional influyen directamente en el desempeño laboral. Este estudio revela que la calidad del liderazgo y el ambiente de trabajo tienen un impacto significativo en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores en el ámbito hospitalario, destacando la importancia de abordar estos aspectos para mejorar el rendimiento institucional y el bienestar del personal.

En una universidad nacional de Amazonas, se enfrenta un desafío importante en la ejecución del presupuesto debido a un clima organizacional inadecuado en varias áreas de la institución. Esto ha

provocado disputas entre jefes y trabajadores, así como deficiencias en las relaciones interpersonales y la colaboración entre oficinas. Estas dificultades afectan al 76% de las oficinas administrativas, generando alta rotación de personal, especialmente en áreas como abastecimiento, presupuesto y contabilidad. Además, la falta de estrategias para motivar a los empleados y la ausencia de acuerdos entre los jefes agravan la situación. En definitiva, la implementación de estrategias normativas se revela como un paso crucial para regenerar el clima organizacional en una universidad nacional de la región Amazonas. Se parte de la premisa de que la situación actual del clima organizacional es inadecuada, y se reconoce que identificar y evaluar las causas subyacentes puede ser un primer paso importante para su mejora. Al enfocarse en los componentes específicos de las estrategias, se puede dirigir eficazmente hacia la regeneración del clima organizacional. Por lo tanto, el objetivo es investigar y analizar el impacto de las estrategias normativas en la regeneración del clima organizacional en una universidad nacional de la región Amazonas, con el fin de proporcionar recomendaciones y soluciones para promover un ambiente laboral positivo y eficaz.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Tipo y diseño de Investigación**

Se aplicó un enfoque cuantitativo, que implicó la evaluación e interpretación de los resultados en relación con los objetivos planteados, conforme a lo señalado por Córdova (2019). Este enfoque permitió medir variables y validar teorías a través de los instrumentos de estudio, en consonancia con el enfoque propuesto por Hernández, et al. (2014).

El diseño de la investigación se definió como no experimental, transversal y descriptivo causal. Se consideró no experimental debido a que los instrumentos se emplearon sin manipulación de variables, enfocándose en la interpretación de ellas para diseñar estrategias normativas como solución al problema identificado, según lo indicado por Hernández y Mendoza (2018). El estudio se definió como transversal, ya que evaluó un momento específico en el tiempo y examinó la relación entre dos o más variables con un enfoque analítico, según las directrices de Vega et al. (2021). Asimismo, se caracterizó como descriptiva causal, ya que permitió entender la situación mediante una descripción precisa de las acciones y una caracterización de la relación entre variables, utilizando el análisis causal del problema, conforme a lo indicado por la Revista Científica Municipal de la Investigación y el Conocimiento (2020).

### **Escala de medición**

Se utilizó la escala de Likert, herramienta que permite medir el complacimento de un cliente o empleado, siendo una variante de las escalas ordinales. En este tipo de escala, los datos ordinales se organizan en categorías que van desde "Muy Inadecuado" hasta "Muy adecuado", con ponderaciones predefinidas que van de 5 a 1. Esta estructura simplifica la comprensión estadística y permite categorizar la información de manera efectiva. Este método se analizó mediante un proceso descriptivo, destacando la importancia de su aplicación para obtener información sobre la satisfacción o percepción de los sujetos evaluados (Matas, 2018).

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En este estudio, se empleó la técnica de la encuesta como principal método de recolección de datos. Esta técnica facilitó la obtención de información específica sobre la realidad en cuestión mediante cuestionarios, lo que permitió al investigador captar datos relevantes de manera eficaz (Gallardo y Moreno, 1999).

En referencia a los instrumentos utilizados, se aplicaron dos cuestionarios: uno diseñado para determinar las variables relacionadas con las estrategias normativas, compuesto por 15 ítems, y otro destinado a analizar el clima organizacional, que constaba de 23 ítems.

Para asegurar la validez de los instrumentos, se sometieron a evaluación por parte de tres expertos con experiencia y formación profesional en el tema de estudio. Estos especialistas evaluaron los cuestionarios basándose en una matriz de consistencia y operacionalización de variables, garantizando así su validez.

En lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se llevó a cabo una prueba de consistencia mediante el llenado de los cuestionarios de un equipo piloto con características parecidas a la muestra. La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,814 para la variable independiente (Estrategias normativas) y 0,900 para la variable dependiente (Clima organizacional), lo que indica un alto grado de confiabilidad en ambos casos (Soler y Soler, 2012).

## **Procedimientos**

El estudio se realizó bajo la dirección de un consultor metodológico siguiendo un proceso ordenado comenzando con el diagnóstico del problema identificado y la indagación de teorías relevantes. Posteriormente, se administraron las autorizaciones pertinentes mediante carta formal dirigida al titular del pliego.

Una vez que se obtuvo la aprobación formal, se ajustó el horario de cada empleado y el tiempo disponible para completar la encuesta, y se esperaba que el tiempo de respuesta fuera de aproximadamente 10 minutos por persona. Los datos recolectados fueron sistematizados mediante tablas y estadísticas de frecuencia/proporción, y categorizados en "muy inadecuados", "inadecuados", "regulares", "adecuados" y "muy apropiados".

Esta información estructurada, junto con los antecedentes y fundamentos teóricos relevantes, se utilizó en el análisis e interpretación de los resultados. Con base en estos hallazgos, se desarrollaron discusiones y estrategias para mejorar la cultura organizacional y por ende la organización

## **Método de análisis de datos**

Se aplicó un cuestionario diseñado para cada variable de interés y los datos recolectados se sistematizaron utilizando el programa Excel, con el cual se generó tablas y gráficos que facilitaron la visualización y análisis de la información recopilada.

Para garantizar mayor consistencia en el análisis de los datos, se usó el software estadístico SPSS versión

26.0. Los datos recopilados se procesaron de acuerdo con los cuestionarios específicos para cada variable, y se realizaron análisis estadísticos descriptivos para explorar las características de las variables en relación con los objetivos establecidos.

Se emplearon tablas y figuras estadísticas para presentar de manera gráfica la repartición de características de las variables de interés, clasificadas según sus escalas o categorías, lo que permitió una mejor comprensión y visualización de los resultados obtenidos.

## RESULTADOS

En referencia al clima organizacional en la universidad pública de Amazonas, los resultados muestran una diversidad de percepciones entre los integrantes de la institución, para obtener el diagnóstico del clima organizacional se tomó como base rango de puntajes, con los niveles o escalas de medición.

La Tabla 1 presenta el estado del clima organizacional y sus dimensiones en la universidad, basado en los niveles de la variable y frecuencia de respuestas de los participantes. De los participantes el 26% indicó que el clima organizacional es muy inadecuado, el 68% muy inadecuado, el 4% regular y en un porcentaje mínimo (2%) indico que es adecuado.

**Tabla 1.** Estado del Clima Organizacional y sus Dimensiones

| Niveles de Instrumento |              | Niveles de Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|--------------|---------------------|------------|------------|
| Diagnóstico            | Nunca        | Muy Inadecuado      | 13         | 26,0       |
|                        | Casi nunca   | Inadecuado          | 34         | 68,0       |
|                        | A veces      | Regular             | 2          | 4,0        |
|                        | Casi siempre | Adecuado            | 1          | 2,0        |
| Total                  |              |                     | 50         | 100,0      |

La Tabla 2 muestra la percepción de los participantes sobre el espacio asignado para realizar su trabajo de forma adecuada en la universidad. Según resultados, el 38% de participantes indicaron que el espacio asignado es muy inadecuado, el 50% indicó que es inadecuado, un 8% regular y un 2% adecuado y muy adecuado.

**Tabla 2.** Espacio asignado para realizar el trabajo de forma adecuada

| Niveles de instrumento | Niveles de la variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|------------|------------|
| Nunca                  | Muy inadecuado         | 19         | 38,0       |
| Casi nunca             | Inadecuado             | 25         | 50,0       |
| A veces                | Regular                | 4          | 8,0        |
| Casi siempre           | Adecuado               | 1          | 2,0        |
| Siempre                | Muy adecuado           | 1          | 2,0        |
| Total                  |                        | 50         | 100,0      |

La Tabla 3 refleja las percepciones de los encuestados sobre la receptividad de sus superiores a la hora de escuchar opiniones para la toma de decisiones. Según los resultados, el 16% de los participantes

consideraron que sus jefes "Nunca" escuchan opiniones, lo que se califica como "Muy inadecuado". Por otro lado, el 64% opinó que esto ocurre "Casi nunca", lo que indica un nivel de inadecuación significativo. Un 10% seleccionó la opción "A veces", lo que representa un nivel "Regular" en la escala de percepción. Un porcentaje igualmente del 10% indicó que sus superiores "Casi siempre" escuchan opiniones para la toma de decisiones, porcentaje que se califica como "Adecuado". Este resultado muestra con un 64% que la falta de escucha activa es otra de las causas para no contar con un clima óptimo.

**Tabla 3.** El jefe no escucha opiniones para la toma de decisiones

| Niveles de instrumento | Niveles de la variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|------------|------------|
| Nunca                  | Muy inadecuado         | 8          | 16,0       |
| Casi nunca             | Inadecuado             | 32         | 64,0       |
| A veces                | Regular                | 5          | 10,0       |
| Casi siempre           | Adecuado               | 5          | 10,0       |
| Total                  |                        | 50         | 100,0      |

La Tabla 4 muestra las percepciones de los encuestados sobre la existencia de presión en el desarrollo de tareas sin una correspondiente recompensa por los objetivos alcanzados. De acuerdo con los resultados, el 56% de los participantes indicaron que esta situación no ocurre "Nunca", lo que se clasifica como "Muy inadecuado". Mientras tanto, el 16% señaló que esto sucede "Casi nunca", lo que también se considera como "Inadecuado". Un 24% de los encuestados mencionaron que esta situación se presenta "A veces", calificándolo como "Regular". Solo un 2% indicó que "Casi siempre" o "Siempre" experimentan adecuación en este aspecto. Este resultado muestra con un 56% que la falta de recompensa es otra de las causas para no contar con un clima efectivo.

**Tabla 4.** Existe presión en el desarrollo de tareas, pero no recompensa por los objetivos alcanzados

| Niveles de instrumento | Niveles de la variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|------------|------------|
| Nunca                  | Muy inadecuado         | 28         | 56,0       |
| Casi nunca             | Inadecuado             | 8          | 16,0       |
| A veces                | Regular                | 12         | 24,0       |
| Casi siempre           | Adecuado               | 1          | 2,0        |
| Siempre                | Muy adecuado           | 1          | 2,0        |
| Total                  |                        | 50         | 100,0      |

La Tabla 5 presenta las percepciones de los encuestados sobre el reconocimiento y valoración de sus logros alcanzados por parte de sus jefes o compañeros de trabajo. Según los datos recopilados, el 62% de los participantes indicaron que sus esfuerzos no son reconocidos o valorados "Casi nunca", lo cual se califica como "Inadecuado". Un 20% mencionó que esto ocurre "Nunca", clasificándolo como "Muy inadecuado". Por otro lado, un 16% afirmó que esta situación se presenta "A veces", considerándola "Regular". Solo un 2% de los encuestados indicaron que sus logros son reconocidos "Casi siempre", con un mínimo porcentaje que mencionó que esto sucede "Siempre". Este resultado muestra con un 62% que la falta de reconocimiento

y valor al trabajo logrado como estímulo; es una más de las causas para no contar con un clima óptimo en la institución.

**Tabla 5.** El jefe o compañeros de trabajo no reconocen ni le dan valor al esfuerzo de sus logros alcanzados

| Niveles de instrumento | Niveles de la variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|------------|------------|
| Nunca                  | Muy inadecuado         | 10         | 20,0       |
| Casi nunca             | Inadecuado             | 31         | 62,0       |
| A veces                | Regular                | 8          | 16,0       |
| Casi siempre           | Adecuado               | 1          | 2,0        |
| Total                  |                        | 50         | 100,0      |

La Tabla 6 muestra las percepciones de los encuestados sobre la presencia de normas y estrategias que benefician la organización de las actividades laborales en la institución. Según los datos recopilados, el 66% de los participantes indicaron que estas normas y valores son escasas y se presentan "Casi nunca", clasificándolas como "Inadecuado". Un 16% mencionó que esto ocurre "Nunca", lo cual se califica como "Muy inadecuado". Por otro lado, un 10% afirmó que esta situación se presenta "A veces", considerándola "Regular". Solo un 8% de los encuestados indicaron que cuentan con normas y valores que facilitan la organización de las labores "Casi siempre". Obteniendo como resultado que existen escasas normativas orientadas a favorecer a la organización del trabajo; en busca de con un clima óptimo en la institución.

**Tabla 6.** Existen escasas normas y valores que favorecen en la organización de las labores

| Niveles de instrumento | Niveles de la variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|------------|------------|
| Nunca                  | Muy inadecuado         | 8          | 16,0       |
| Casi nunca             | Inadecuado             | 33         | 66,0       |
| A veces                | Regular                | 5          | 10,0       |
| Casi siempre           | Adecuado               | 4          | 8,0        |
| Total                  |                        | 50         | 100,0      |

La Tabla 7 presenta las percepciones de los encuestados sobre la disponibilidad de oportunidades para el mejoramiento profesional y adquisición de conocimientos nuevos y habilidades en la institución. Los resultados muestran que el 58% de los participantes consideraron que estas oportunidades son escasas, ya que indicaron que nunca se presentan, lo que se clasifica como "Muy inadecuado". Otro 30% señaló que estas oportunidades se presentan "Casi nunca", calificándolas como "Inadecuado". Un 10% mencionó que esto ocurre "A veces", clasificándolas como "Regular". Solo un 2% de los encuestados indicaron que cuentan con oportunidades de perfeccionamiento profesional y adquisición de actualizados conocimientos y habilidades "Casi siempre".

**Tabla 7.** Existen escasas oportunidades de mejoramiento profesional, obtención de nuevos conocimientos y habilidades en la institución.

| Niveles de instrumento | Niveles de la variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|------------|------------|
| Nunca                  | Muy inadecuado         | 29         | 58,0       |
| Casi nunca             | Inadecuado             | 15         | 30,0       |
| A veces                | Regular                | 5          | 10,0       |
| Casi siempre           | Adecuado               | 1          | 2,0        |
| Total                  |                        | 50         | 100,0      |

En resumen, se identificó que en la entidad se presentan causas del clima organizacional no óptimo, siendo estas las siguientes: (1) espacios estrechos, (2) falta de trabajo conjunto, (3) inexistencia de reconocimiento y estímulo, (4) normativas pobres en atención al trabajo y el colaborador, y (5) oportunidades limitadas. Al evaluar las razones que originan el problema identificado a través del diagnóstico logrado en la tabla 1, se infiere y resalta la necesidad de contar con estrategias normativas con enfoque en los trabajadores, para reconocer su labor, obtener mayor motivación y un clima institucional apropiado.

La Tabla 8 presenta los resultados relacionados con los componentes con los que deben contar las estrategias normativas. Se observa que ningún participante indicó que estos componentes nunca o casi nunca deben estar presentes. El 10% de los encuestados consideró que estos componentes deben estar presentes, esto califica como regular, mientras que el 68% los percibió como adecuado la consideración de los componentes en estudio y el 22% lo calificó como muy adecuado. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados perciben que los componentes del estudio extraído de los ítems por dimensión; son adecuados y necesarios para establecer las estrategias normativas en la institución, lo que podría indicar un buen inicio para mejorar el clima organizacional.

Los componentes propuestos son: Directiva interna, reforzamiento de capacidades, solución de dificultades, acreditación del compromiso laboral, efecto dominó, solidez, amparo y bienestar, medidas correctivas y de disciplina además del perfeccionamiento profesional.

**Tabla 8.** Componentes de las estrategias normativas

| Niveles de Instrumento | Niveles de Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|---------------------|------------|------------|
| Nunca                  | Muy Inadecuado      | 0          | 00,0       |
| Casi nunca             | Inadecuado          | 0          | 00,0       |
| A veces                | Regular             | 5          | 10,0       |
| Casi siempre           | Adecuado            | 34         | 68,0       |
| Siempre                | Muy adecuado        | 11         | 22,0       |
| Total                  | 50                  | 50         | 100,0      |

## DISCUSIÓN

El estudio realizado revela que la mayoría de los trabajadores perciben el clima organizacional de manera negativa, con un 68% calificándolo como inadecuado. Estos hallazgos refuerzan preocupaciones anteriores

sobre la falta de confianza y el temor a expresarse en el entorno laboral (Dench, 2021). Aunque se sugiere que estrategias de inteligencia emocional podrían mejorar la situación, la mayoría de los trabajadores no ven el clima actual como propicio para cambios. Se destaca la necesidad de abordar estas preocupaciones y mejorar el ambiente laboral en la universidad. En cuanto a las causas identificadas, la falta de espacios adecuados se destaca como un factor clave que influye en la percepción negativa del clima organizacional (Gaspar, 2011).

El 64% de los empleados consideran que sus jefes no toman en cuenta sus ideas al momento de tomar decisiones. Este hallazgo pone de manifiesto la falta de trabajo en equipo, lo cual es una de las principales razones de un clima organizacional desfavorable. Esta situación coincide con las conclusiones de Guardia (2018), quien identificó que la falta de motivación en el desarrollo del trabajo profesional se debe a la intolerancia, decisiones improvisadas, egocentrismo y falta de control sobre las discrepancias, todos ellos factores que perjudican el clima institucional al impedir un trabajo colaborativo. Asimismo, este hallazgo está en línea con el estudio de Soto et al. (2022), que destacó la importancia de la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y el compañerismo en la promoción de un ambiente de trabajo en equipo. Aguirre (2022) también menciona que un buen clima organizacional surge de relaciones positivas entre los individuos, fomentando el trabajo en equipo y desarrollando competencias sociales. Esto resalta la necesidad de involucrar a todo el equipo en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos para lograr un ambiente organizacional óptimo. Según las tablas 4 y 5, el 56% de los empleados señala que casi nunca recibe estímulos y el 62% indica que no se les reconoce ni valora por los objetivos que logran, a pesar de ser presionados para cumplir con sus tareas. Esto sugiere que la tercera causa de un clima organizacional inadecuado es la falta de recompensas y reconocimiento, enmarcada en la Teoría de Maslow (2012), que identifica las necesidades de estima y autorrealización como esenciales para el desarrollo del ser humano y su orientación hacia el quehacer profesional.

Asimismo, se identificó que el 66% de los trabajadores señalan la existencia de escasas normas que faciliten la organización de las tareas. Este hallazgo sugiere que la falta de una normativa clara y de valores organizacionales adecuados puede ser una de las principales causas de un clima organizacional inadecuado. Este resultado está en consonancia con la investigación de Guardia (2018), quien identificó la falta de cumplimiento de normas como un factor que afecta negativamente el clima institucional, indicando que la ausencia de normas que benefician al trabajador puede disminuir la motivación y el rendimiento laboral. En línea con esta idea, Turkosqui (2021) demostró en su investigación que el 60% de los subordinados reportaron un bajo rendimiento laboral, evidenciando una correlación positiva moderada entre estas variables. Estos resultados subrayan la importancia de motivar a los empleados y la necesidad de contar con normativas que los favorezcan para mantener altos niveles de motivación y un clima organizacional positivo.

La principal causa identificada, señalada por el 58% de los trabajadores encuestados, es la falta de oportunidades. Esta carencia está relacionada con factores como el egocentrismo y la escasa identificación con el equipo de trabajo, tal como lo afirma el estudio de Guardia (2018). Estos hallazgos se alinean con la Teoría de Maslow (2012), que destaca la importancia de satisfacer las necesidades de desarrollo personal y

autorrealización para motivar a los empleados. Además, investigaciones como la de Frias (2021) indican una correlación significativa entre el clima organizacional y el rendimiento laboral, subrayando la relevancia de abordar las causas subyacentes del clima organizacional inadecuado para mejorar el desempeño del personal.

El 68% de las estrategias normativas se consideran adecuadas para mejorar el clima organizacional, lo que respalda hallazgos similares encontrados por Faraj et al. (2020), quienes demostraron que incluir estrategias motivacionales fortalece y mejora el clima organizacional de una institución. Este hallazgo subraya la importancia de implementar estrategias efectivas para mejorar el clima institucional. Sin embargo, Pacheco et al. (2020) identificaron resultados adversos al evaluar estrategias motivacionales para optimizar el ambiente laboral en el sector de la salud, lo que sugiere que la eficacia de estas estrategias puede variar según el contexto y la aplicación.

Las estrategias normativas, aceptadas por el 68% de los trabajadores, incluyen componentes como la directiva interna, el fortalecimiento de capacidades, la resolución de problemas, la acreditación del compromiso, el efecto dominó, la solidez, el amparo y el perfeccionamiento profesional. Franco Ceballos y Maussa Pérez (2022) destacaron la importancia de estas estrategias para mejorar el clima institucional en empresas productoras de banano en Colombia, centrándose en normas, políticas y capacitaciones para alcanzar una cultura institucional sólida y competitiva. Valenzuela et al. (2018) identificaron la relación entre recreación, realización de tareas y motivación en profesores en formación en Chile, resaltando la importancia de motivar a los docentes para su desempeño. La conexión entre motivación, estrategias normativas y clima organizacional se respalda en diversos estudios, como el de Saavedra et al. (2019), que encontró una relación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional.

Para implementar estas estrategias, es crucial establecer una directiva interna enfocada en capacitaciones para los trabajadores y sus familias, así como reglamentos internos que beneficien a los administrativos. Estas acciones, respaldadas por la Revista Actualidad Laboral (2022), buscan reconocer el compromiso de los trabajadores y fomentar la motivación en el trabajo. Franco Ceballos y Maussa Pérez (2022) también destacan la importancia de estrategias como el establecimiento de metas organizacionales y la formación académica para mejorar el clima institucional. La alineación estratégica, enfatizada por la Universidad Técnica de Sofía (2022), es crucial para asegurar que los activos intangibles, como el recurso humano y la información organizacional, generen valor. En resumen, estas estrategias normativas no solo promueven la motivación y el liderazgo entre los trabajadores, sino que también contribuyen al cumplimiento de metas institucionales y al fortalecimiento del clima organizacional.

## **CONCLUSIONES**

El estudio revela un clima organizacional inadecuado en la universidad nacional de Amazonas, señalando la necesidad de estrategias normativas para mejorar la situación.

Cinco causas principales contribuyen al clima desfavorable, incluyendo la falta de espacios adecuados y la ausencia de reconocimiento y recompensas para los trabajadores.

Los trabajadores respaldan la implementación de estrategias normativas que incluyan capacitación, programas educativos y reconocimientos para mejorar el ambiente laboral.

Se diseñaron tres estrategias normativas, que incluyen Directiva de capacitaciones, Reglamento para programas educativos con descuentos para trabajadores y sus familiares, y Directiva que norme reconocimientos como la entrega de canastas navideñas, con el fin de mejorar el clima organizacional en la universidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, L. (2022). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1280 - 1290. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1578](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578)
- Alshehri, K., y Sultan, M. (2021). The Extent to Which High School Leaders Possess Planning Skills and Its Relationship to The Level of The Organizational Climate in the Eastern Province. *Elementary Education Online*, 20(1), 3676- 3697. <https://www.bibliomed.org/?mno=29172>
- Belmont (1978). Principios éticos y directrices para la protección de sujetos humanos de investigación. USA. Reporte de la Comisión Nacional para la Protección de Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y de Comportamiento. [www.bioeticayderecho.ub.es](http://www.bioeticayderecho.ub.es)
- Chavarría, J. (2011). Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3976.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3976.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw - Hill. [https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_2011\\_pdf](https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf)
- Condori-Ojeda, Porfirio (2020). Universo, población y muestra. Curso Taller. <https://www.academica.org/cporfirio/18>
- Córdova, B. I. (2019). Estadística aplicada a la investigación (Volumen 2). Perú: SAN MARCOS E.I.R. LTDA. <http://www.sancristoballibros.com>
- De la Fuente, C., Pérez-Mamani, R., Del Carmen Linarez-Vizcarra, M., Florez, A., Cahuapaza, A., & Rosado, M. (2023). Strategic leadership and organizational climate in work performance in a hospital in Peru. *Russian Law Journal*, 11(2s), 2. <https://doi.org/10.52783/rj.v11i2s.583>
- Dench, C. (26 de Julio de 2021). Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales. *Mundo Empresarial. Revista de Negocios del Perú y del Mundo*. <https://www.mundoempresarial.pe/educacion-ejecutiva-mundo-36-empresarial/3996-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometererrores-laborales>.

- Díaz O. E. M., (2022). Estrategia de inteligencia emocional para el clima organizacional en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://orcid.org/0000-0002-7181-6272>
- Faraj A. S., Gail G., Lila M., and Gracia E. (2020). Motivational Strategies in Interventions for Intimate Partner Violence Offenders: A Systematic Review and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials. *Revista Psychosocial Intervention*,29(3) 175-190. <https://doi.org/10.5093/pi2020a13>
- Franco Ceballos, M. C. & Maussa Pérez, F.O. (2022). Appropriate Strategies for the Use of Fairtrade Certification to Improve the Organizational Climate in a Fairtrade Banana-Producing Company. *Sustainability*, 14(17), 10670. <https://doi.org/10.3390/su141710670>
- Frias D.E. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Salud Amazonas, Chachapoyas. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/72177>
- Gallardo. Y. and Moreno, A. (1999). Módulo 3: Recolección de la Información. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. ARFO EDITORES LTDA. <https://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf> 37
- García Solarte, M. (2009). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. *Redalyc*, 43-61. Cali, Colombia. Sistema de Información Científica Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gaspar G. (2011) “Manual de Recursos Humanos” (1ªEd). España Publicado por Editorial UOC. [https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Guardia, G. (2018). Estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional en la I.E.P. “Leoncio Prado” distrito de alto selva alegre, provincia y departamento de Arequipa. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6545>
- Guía del usuario de IBM SPSSStatistics 26 Core System (2019). [https://www.ibm.com/docs/en/SSLVMB\\_26.0.0/pdf/es/IBM\\_SPSS\\_Statistics\\_Core\\_System\\_User\\_Guide.pdf](https://www.ibm.com/docs/en/SSLVMB_26.0.0/pdf/es/IBM_SPSS_Statistics_Core_System_User_Guide.pdf)
- Guía Técnica Para la Elaboración de Reglamentos Internos. (2008). Secretaría de la Gestión Pública. Versión 2. Gobierno de Guanajuato. <http://strc.guanajuato.gob.mx/documentos/giareglintv2.pdf>
- Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011). Desarrollo Organizacional, enfoque Latinoamericano. Obtenido de: [https://www.pucesa.edu.ec/wpcontent/uploads/2019/11/3\\_Desarrollo-organizacional.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wpcontent/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. <https://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). Mc Graw-Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). Mc Graw-Hill. [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Informe Técnico N° 002223-2022-SERVIR-GPGSC, por María Eugenia Del Carmen Cerna García De Orsos. Ejecutiva de Soporte y Orientación Legal Autoridad Nacional Del Servicio Civil. [https://actualidadlaboral.com/wpcontent/uploads/2022/12/IT\\_2223-2022-SERVIR-GPGSC.pdf](https://actualidadlaboral.com/wpcontent/uploads/2022/12/IT_2223-2022-SERVIR-GPGSC.pdf)
- Lammas F., Phillips A., Dopson S., Eileen J., Emese C. and Til W. (2022). The organisational climate of NHS Early Intervention Services (EIS) for psychosis: a qualitative analysis. BMC Health Serv Res 22, 509. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07790-0>
- Martínez Z.A., Rodríguez J.M., Fernandez D.M.J. (2022). Improvements in climate and satisfaction after implementing a quality management system in education. Evaluation and Program Planning. Volume 94. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718922000738>
- MASLOW, A. (2012) “Motivación humana” <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com>
- Matas, A. (2018). Likert-Type Scale Format Design: State of Art. Revista Electrónica de Investigación Educativa (REDIE). Vol.20 no.1. ISSN 1607-4041. Universidad de Málaga. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100038](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038)
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. [https://books.google.sm/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.sm/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2022). Normatividad en el Perú. <https://www.mef.gob.pe>
- Ministros, P. d. (2021). Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Simplificación Administrativa. <https://sgp.pcm.gob.pe/simplificacion-administrativa/>
- Mutonyi B.R., Slåtten T. Gudbrand L. and González M.P., (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. BMC Health Serv Res 22, 637. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Pacheco, C. M., Rojas, C. P., Niebles, W. A., Hernández, H. G. and Duran, S. E. (2020). Motivational strategic to characterize the organizational climate in the health sector. Revista Espacios, 41(29), 402-418. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p30.pdf>

- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). The organizational climate and job satisfaction in teachers of a public university. *Revista Innova Educación*, 4(4), 20–30. <https://doi.org/10.35622/J.RIE.2022.04.002.EN>
- Porras, J. and Robertson, P. (1992). Teoría de Procesos. <https://1library.co/article/teor%C3%ADa-procesos-porras-robertson-baseste%C3%B3ricas.qo5041jy>
- Quintero, J. (2011). Teoría de las necesidades de Maslow. [http://paradigmas\\_educativosuft.blogspot.com/](http://paradigmas_educativosuft.blogspot.com/)
- Quintero, J. R. (2018). Teoría de las necesidades de Maslow. [http://files.franklinyagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero](http://files.franklinyagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero)
- RECIMUNDO. Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento (2020). Educational research methodologies (descriptive, experimental, participatory, and action research). Ecuador. ISSN: 2588-073X. EDITORIAL: Saberes del Conocimiento. Vol 4. DOI: 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - REGLAMENTO RENACYT. Artículo 5, numeral 5.3. [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Reverso Diccionario (2022). Estrategias. Reverso-Softissimo. All rights reserved. <https://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/estrategia+del>
- Revista de Actualidad Laboral. (2022). No debe tener un carácter remunerativo para configurarse una condición de trabajo. <https://actualidadlaboral.com/nodebe-tener-un-caracter-remunerativo-para-configurarse-una-condicion-detrabajo/>
- Rozman, M., & Strukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775 - 806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
- Saavedra, E.F.C., Reyes, M.A.M., Trujillo, J.V.B., Alfaro, C.E.R., Jara, C.I.A. (2019). Leadership and organizational climate in workers of health facilities of a micro-network in Peru (Article). *Revista Cubana de Salud Pública*, Volume 45. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073323402&partnerID=40&md5=1be41d1a47cee3389313735e0ee128ae>
- Saravia-Vergara, E., Sanchís-Pedregosa, C., & Albort-Morant, G. (2020). Organizational Culture, Process Management and Maturity of the Process: An Empirical Study of the Process Status in Peru. *Https://Doi.Org/10.1177/0972150920916036*, 24(2), 258–280. <https://doi.org/10.1177/0972150920916036>

- Solano S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, Tarapoto. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/1725>
- Soler, S. y Soler, L. (2012). The usage of the Cronbach Coefficient alpha in the Analysis of the Written Instruments. versión On-line ISSN 1684-1824. Vol 34. SCIELO. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S168418242012000100001#:~:text=El%20alfa%20de%20Cronbach%20es,justific+a%20el%20c%C3%A1lculo%20de%20alfa](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S168418242012000100001#:~:text=El%20alfa%20de%20Cronbach%20es,justific+a%20el%20c%C3%A1lculo%20de%20alfa).
- Soto, J., Ortega A., Huapalla B. and Abarca Y. (2022). Organizational Climate and Quality of Care according to Professionals from a Health Center in Huánuco, Peru. Editorial Ciencias Médicas ECIMED. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03192022000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192022000200008)
- Turkosqui T. K. A. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del Hospital II-1 Héroes del Cenepa EsSalud Bagua. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://orcid.org/0000-0002-7181-6272>
- Universidad Técnica de Sofía, Rama de Plovdiv (2022). The role of human capital in strategy application of maps in organizations. SCOPUS. DOI 10.1063/5.0092116, Volume 2449
- Valentín M. H. (2022). Clima organizacional y motivación laboral del personal de la unidad de presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020. Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe>
- Valenzuela C., Muñoz A., Montoya L. (2018). Effective motivational strategies in pre-service teachers. Periódico Educação e Pesquisa, Vol. 44, <https://doi.org/10.1590/S1678-463420184417965241>
- Vega A., Maguiña J., Soto A., Valdivia J. and Correa L. (2021). CROSSSECTIONAL STUDIES. Rev. Fac. Med. Hum. Enero. 21(1). ISSN Version Online: 2308-0531. DOI 10.25176/RFMH.v21i1.3069. <http://revistas.urp.edu.pe/index.php/RFMH>
- Viđak, M., Barač, L., Tokalić, R., Buljan, I., & Marušić, A. (2021). Interventions for Organizational Climate and Culture in Academia: A Scoping Review. Science and Engineering Ethics, 27(2), 1–23. <https://doi.org/10.1007/S11948-021-00298-6/METRICS>
- Viđak, M., Tomić, V., Buljan, I., Tokalić, R., & Marušić, A. (2023). Perception of organizational climate by university staff and students in medicine and humanities: A qualitative study. Accountability in Research. <https://doi.org/10.1080/08989621.2023.2173586>
- Vis C, Kleiboer A., Mol M., Pedersen C.D., Finch T., Smit J., Riper H. and on behalf of the MasterMind Consortium (2022). BMC Health Services Research 22:720. <https://doi.org/10.1186/s12913-022>