



Revista Micaela
ISSN: 2955-8646 (en línea) / 2709-8990 (Impresa)
Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
Vice Rectorado de Investigación – Perú

Vol. 7 Num. 1 (2026) - Publicado: 09/10/26
<https://doi.org/10.57166/micaela.v7.n1.2026>
Páginas: 79-85
Recibido 07/09/2026; Aceptado 01/10/2026

<https://doi.org/10.57166/micaela.v7.n1.2026.10>

Autores:

1. [ORCID ID https://orcid.org/0009-0004-4342-7263](https://orcid.org/0009-0004-4342-7263)

Roxana Uscamayta Mariño, docente de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac,
ruscamayta@unamba.edu.pe

Prácticas de gerencia participativa y clima organizacional: un estudio correlacional en una municipalidad provincial

Participatory management practices and organizational climate: a correlational study in a provincial municipality

Uscamayta Mariño Roxana¹

Resumen. Este artículo determinó la relación entre la gerencia participativa y el clima organizacional en una Municipalidad Provincial de Apurímac. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Participaron 269 servidores públicos como población de estudio, con una muestra de 159 trabajadores. La información fue recogida mediante un cuestionario con escala de Likert y, para establecer la relación entre las variables, se empleó el coeficiente Rho de Spearman. Los hallazgos mostraron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la gerencia participativa y las dimensiones del clima organizacional, destacando relaciones interpersonales (0.845), liderazgo (0.963), recompensas (0.925) y responsabilidad (0.932), mientras que la relación general alcanzó el 0.892. Se concluye que una mayor presencia de prácticas de gerencia participativa se encuentra estrechamente relacionada con un mejor clima organizacional, destacando especialmente su asociación con el liderazgo, la responsabilidad, las recompensas y las relaciones interpersonales.

Palabras Clave: gerencia participativa; clima organizacional; servidores públicos; municipalidad.

Abstract. This article determined the relationship between participatory management and organizational climate in a provincial municipality in Apurímac. The study employed a quantitative approach and a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design. The study population consisted of 269 public servants, with a sample of 159 workers. Data were collected using a Likert-scale questionnaire, and Spearman's Rho coefficient was used to establish the relationship between the variables. The findings revealed a positive and statistically significant association between participatory management and the dimensions of organizational climate—specifically interpersonal relationships (0.845), leadership (0.963), rewards (0.925), and responsibility (0.932)—while the overall relationship coefficient was 0.892. It is concluded that a greater presence of participatory management practices is closely linked to a better organizational climate, particularly regarding the association with leadership, responsibility, rewards, and interpersonal relationships.

Keywords: Participatory management; organizational climate; public servants; municipality.

1 Introducción

En el ámbito de las organizaciones públicas, la gestión de las personas ha adquirido una importancia creciente, debido a que el desempeño institucional depende, en buena medida, de las condiciones en las que los trabajadores desarrollan sus actividades. En este contexto, promover espacios donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones, participar en determinadas decisiones y trabajar de manera conjunta constituye un aspecto relevante para fortalecer las relaciones laborales y favorecer una percepción positiva del entorno organizacional. De acuerdo con Jiang et al. [1], las prácticas vinculadas con la gestión participativa, entre ellas la posibilidad de intervenir en decisiones y el trabajo colaborativo, pueden contribuir a mejorar la percepción que los trabajadores tienen de su organización.

En América Latina, las organizaciones públicas enfrentan desafíos relacionados con la gestión de personas, estilos de liderazgo, participación, comunicación y condiciones laborales. Estas situaciones pueden adquirir especial relevancia debido a las características institucionales de los sistemas públicos latinoamericanos. Diversos estudios han encontrado que el clima organizacional se relaciona con variables como gerencia participativa, satisfacción laboral, desempeño, compromiso y condiciones de trabajo [2]. Por ello, analizar la gerencia participativa y el clima organizacional permite

comprender de qué manera las prácticas de dirección pueden relacionarse con las percepciones y experiencias de quienes integran una institución pública.

En el contexto peruano, la investigación sobre clima organizacional en instituciones municipales evidencia que las condiciones internas de trabajo constituyen un aspecto relevante para comprender la dinámica de estas organizaciones. Ortega y Campos [3], en un estudio realizado en una institución pública, encontraron que el 54,7 % de los trabajadores percibía el clima organizacional en un nivel medio, evidenciándose además una relación con la satisfacción laboral. Este resultado permite considerar que las características del entorno institucional pueden estar vinculadas con la forma en que los trabajadores valoran su experiencia dentro de la organización. Asimismo, una investigación desarrollada con 619 trabajadores del sector público evidenció que el clima de participación desempeñaba un papel mediador parcial en la relación existente entre los valores organizacionales, el compromiso institucional y la disposición de los trabajadores frente a los procesos de cambio [4]. Este hallazgo resalta la importancia de generar condiciones que favorezcan la participación, particularmente en organizaciones que requieren fortalecer el compromiso de sus integrantes y afrontar procesos de transformación institucional.

En el ámbito de una Municipalidad Provincial, el personal que integra la institución cumple un papel importante en el desarrollo de las actividades administrativas y en la prestación de servicios dirigidos a la ciudadanía. El cumplimiento de estas funciones se desarrolla dentro de una organización caracterizada por normas, niveles de autoridad y procedimientos que orientan la gestión pública. Sin embargo, estas condiciones pueden hacer que la participación de los servidores en algunos asuntos institucionales sea limitada, particularmente cuando las decisiones son asumidas principalmente por los niveles directivos y existen pocos espacios para recoger las opiniones de quienes ejecutan directamente las actividades. La escasa intervención de los servidores puede manifestarse cuando las propuestas formuladas por el personal no son incorporadas en las decisiones, cuando la información se transmite principalmente de manera descendente o cuando los trabajadores consideran que sus conocimientos adquiridos a partir de la experiencia laboral no son tomados en cuenta. Además de limitar la participación en determinados procesos, estas circunstancias pueden influir en la forma en que los servidores valoran su relación con la institución y las condiciones en las que realizan sus actividades cotidianas. Esta situación se relaciona con el clima organizacional, entendido como la percepción que desarrollan los integrantes de una entidad acerca de las características y dinámicas que forman parte de su ambiente de trabajo. Dicha percepción puede estar vinculada con la manera en que se ejerce la dirección, la calidad de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, las relaciones establecidas entre los compañeros, el reconocimiento recibido por el trabajo realizado y las posibilidades de cooperación entre los integrantes de la institución. Asimismo, la oportunidad de expresar opiniones y participar en asuntos relacionados con las funciones desempeñadas puede constituir otro elemento que contribuya a la valoración del entorno laboral. En consecuencia, dentro de una Municipalidad Provincial puede configurarse una problemática cuando las prácticas de gestión no favorecen suficientemente la intervención de los servidores en aquellos asuntos en los que sus aportes podrían contribuir al funcionamiento institucional. Por ello, un ambiente caracterizado por dificultades en la comunicación, limitada participación, escaso reconocimiento o relaciones laborales poco favorables podría asociarse con una percepción desfavorable del clima organizacional [5]. A partir de esta problemática, la presente investigación se desarrolló en una municipalidad provincial de Apurímac, situada en el ámbito urbano, con el propósito de determinar la relación existente entre las prácticas de gerencia participativa y el clima organizacional. El estudio se delimitó espacialmente al ámbito de las entidades públicas de carácter provincial y temporalmente al año 2025. Desde el punto de vista teórico, el análisis de la gerencia participativa se sustentó en el enfoque de los sistemas de administración de Likert, mientras que el estudio del clima organizacional consideró las dimensiones de Litwin y Stringer establecidas para su evaluación.

1.1. Gerencia participativa

La gerencia participativa constituye una práctica de gestión orientada a involucrar a los trabajadores en diferentes asuntos relacionados con la organización, promoviendo su intervención en la definición de acciones, el planteamiento de propuestas y la atención de las situaciones que pueden surgir en el ámbito institucional. Su importancia radica en que la participación puede favorecer espacios de autonomía, colaboración y reconocimiento de los aportes de los trabajadores. En el sector público, la participación gerencial ha sido relacionada con resultados favorables en el comportamiento de los empleados, debido a que puede fortalecer su compromiso e involucramiento con el trabajo [6]. Investigaciones recientes han encontrado que un clima favorable a la participación se relaciona con actitudes laborales como el compromiso organizacional y la disposición al cambio, lo que evidencia la importancia de generar condiciones que permitan a los empleados intervenir activamente en la dinámica de sus organizaciones [4]. En las organizaciones públicas, esta perspectiva adquiere relevancia debido a que la participación de los trabajadores puede favorecer el intercambio de información, el trabajo colaborativo y una mayor implicación en los asuntos institucionales [1].

Desde la perspectiva de Rensis Likert, la gestión participativa se comprende mediante la teoría de los sistemas gerenciales, que diferencia cuatro formas de administración según el nivel de autoridad, confianza, comunicación y participación

existente entre superiores y subordinados: Sistema 1, denominado autoritario-explotador; Sistema 2, correspondiente al autoritario-benevolente; Sistema 3, identificado como consultivo; y Sistema 4, denominado participativo-grupal. Esta clasificación permite identificar distintos grados de participación dentro de las organizaciones, siendo el Sistema 4 aquel que representa el mayor protagonismo al personal dentro de la gestión institucional [7]. El Sistema 4 o participativo-grupal constituye el principal referente para comprender la gerencia participativa, debido a que plantea una gestión basada en la confianza, la comunicación en diferentes direcciones, la colaboración entre los trabajadores y su intervención en las decisiones institucionales. Desde esta perspectiva, las decisiones no se concentran exclusivamente en los niveles superiores, sino que se favorece la participación del personal en aquellos asuntos vinculados con el desarrollo de sus funciones. Estos principios mantienen relevancia en la investigación contemporánea, particularmente en organizaciones públicas donde la participación y la voz de los trabajadores constituyen mecanismos importantes para mejorar las dinámicas organizacionales [1]. La gerencia participativa promueve la intervención del personal en la gestión de la organización, favoreciendo su involucramiento en las decisiones, desarrollo de actividades colaborativas, el intercambio de información y fortalecimiento de la motivación. Según Cho y Kim [8], la participación y el trabajo colaborativo pueden contribuir al desempeño organizacional, mientras que Park et al. [9], señalan que la participación favorece resultados positivos cuando existe un ambiente organizacional adecuado. Por su parte Zhou et al. [10], evidenciaron que la participación en la gestión puede fortalecer el significado del trabajo y favorecer el desempeño profesional. Por ello, la gerencia participativa permite involucrar a los trabajadores y fortalecer su compromiso con los objetivos de la organización.

1.2. Clima organizacional

El clima organizacional comprende las percepciones que desarrollan los trabajadores sobre las condiciones, prácticas y relaciones que caracterizan su entorno laboral. D'Amato [11], señala que es un constructo relacionado con diferentes elementos de la experiencia organizacional, entre ellos la comunicación, el liderazgo, la cohesión del equipo, la autonomía y los sistemas de recompensas. De manera similar, Cortez [12], sostiene que el clima organizacional se encuentra vinculado con la manera en que el personal interpreta las condiciones y características presentes en su entorno laboral. En esta misma línea, investigaciones recientes también evidencian que un clima favorable se relaciona con el bienestar, las relaciones saludables y la satisfacción laboral [13], [14]. Desde otra perspectiva, Schneider et al. [15], señalan que el clima organizacional representa los significados que los trabajadores atribuyen a sus experiencias compartidas en el trabajo. Desde el modelo de Litwin y Stringer [16], el clima comprende diferentes dimensiones, entre ellas las relaciones interpersonales, liderazgo, recompensas y responsabilidad. En relación con las relaciones interpersonales, estas comprenden la calidad de los vínculos y la interacción entre los trabajadores, favoreciendo un ambiente de cooperación y pertenencia [17]. El liderazgo se refiere a la manera en que los responsables de la organización orientan, apoyan y se relacionan con sus colaboradores, constituyendo un elemento estrechamente vinculado con el clima organizacional [18]. Las recompensas comprenden el reconocimiento y valoración que recibe el trabajador por su contribución, mientras que la responsabilidad se relaciona con la autonomía y el grado de libertad que posee para asumir y desarrollar sus funciones [11]. En conjunto, estas dimensiones permiten valorar cómo los trabajadores perciben las condiciones sociales y de gestión presentes en su organización.

En este contexto, resulta pertinente determinar la relación entre la gerencia participativa y el clima organizacional, considerando que ambas variables pueden estar vinculadas con la forma en que los trabajadores participan en la gestión y perciben su entorno laboral. Por ello, se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la gerencia participativa y el clima organizacional en una Municipalidad Provincial de Apurímac? En correspondencia, el objetivo general es determinar la relación entre la gerencia participativa y el clima organizacional en una Municipalidad Provincial de Apurímac. Para dar respuesta a este planteamiento, se formuló la hipótesis general: existe una relación significativa entre la gerencia participativa y el clima organizacional en una Municipalidad Provincial de Apurímac. Asimismo, se formularon las siguientes hipótesis específicas: existe una relación significativa entre la gerencia participativa y las dimensiones de relaciones interpersonales, liderazgo, recompensas y responsabilidad en una Municipalidad Provincial de Apurímac

2 Método

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, considerando que su desarrollo partió de un problema de investigación y objetivos claramente definidos [19], tipo básico, orientado a ampliar y profundizar los conocimientos relacionados con la gerencia participativa y el clima organizacional en las entidades públicas [20]. El estudio correspondió a un nivel correlacional, ya que buscó establecer la asociación entre las variables analizadas. Asimismo, se empleó un diseño no experimental de corte transversal, debido a que la información fue recopilada sin manipular las variables y en un único periodo de estudio [19].

- a) Sujetos: Para el desarrollo del estudio se tomó como unidad poblacional al personal que laboraba en la Municipalidad Provincial, alcanzando un total de 269 trabajadores, incluyendo personal directivo y administrativo, independientemente del régimen bajo el cual se encontraban contratados, siempre que mantuvieran un vínculo laboral

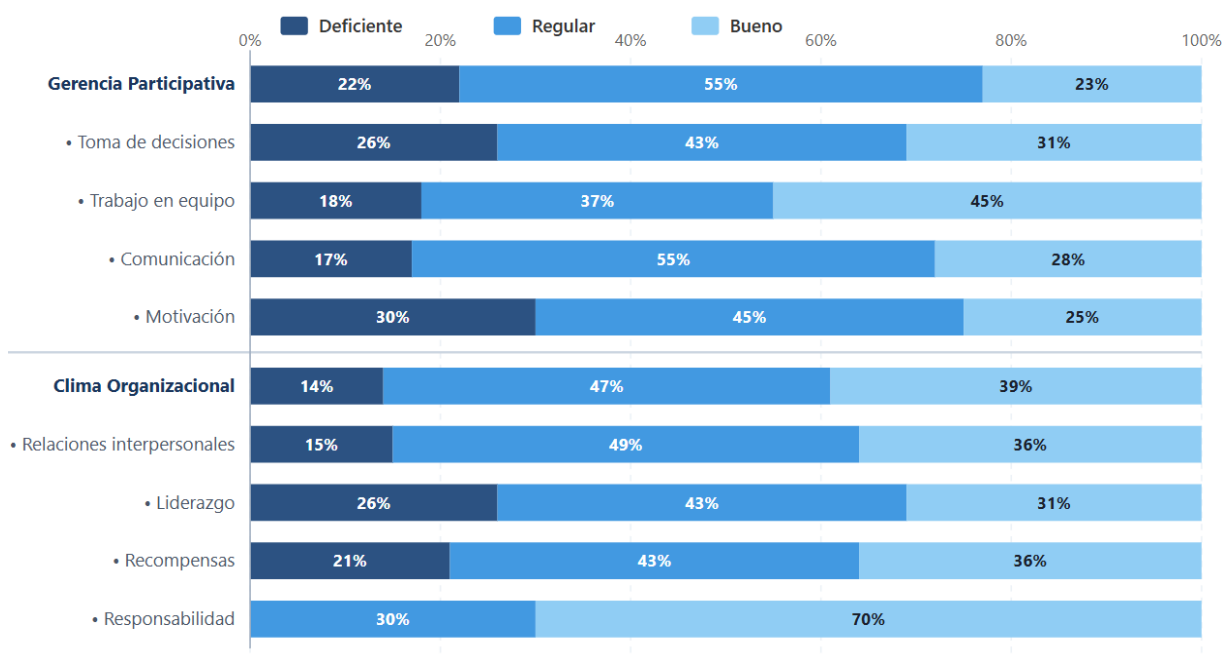
con la institución. En la investigación la muestra estuvo conformada por 159 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. El tamaño muestral se calculó mediante la fórmula para poblaciones finitas ($N=269$), considerando un nivel de confianza de 95% ($Z=1,96$), un margen de error del 5% ($e=0,05$) y máxima variabilidad estimada ($p=q=0,50$).

- b) Técnica e instrumento: Se emplearon dos cuestionarios elaborados tomando como referentes los aportes teóricos de Likert para gerencia participativa y de Litwin y Stringer para clima organizacional, estructurados en la escala de Likert de opciones (1: Nunca a 5: Siempre). En total sumaron 24 ítems, gerencia participativa (12 ítems: toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y motivación) y clima organizacional (12 ítems: relaciones interpersonales, liderazgo, recompensas y responsabilidad). Respecto a la validez de contenido se estableció mediante juicio de 3 expertos en la materia (V de Aiken $> 0,85$). La consistencia interna evaluada con Alfa de Cronbach un valor de 0,975 para gerencia participativa y 0,928 para clima organizacional, lo que evidencia una óptima confiabilidad.
- c) Procedimiento: Para el tratamiento de la información recopilada, las respuestas obtenidas de los cuestionarios fueron organizadas en una base de datos procesada con apoyo de los programas SPSS versión 25 y Microsoft Excel. El análisis se desarrolló mediante procedimientos de estadística descriptiva e inferencial, según las características de las variables y los objetivos establecidos. Para la contrastación de las hipótesis planteadas, se empleó el coeficiente no paramétrico Rho de Spearman, considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$.

Consideraciones Éticas: El estudio se desarrolló respetando los principios de confidencialidad y anonimato de la información. Antes de la recolección de datos, se solicitó a cada trabajador la firma del consentimiento informado, garantizando la participación voluntaria y el uso estrictamente académico y científico de los datos recopilados, conforme a la política editorial de la revista.

3 Resultados

Fig. 1. Niveles de la gerencia participativa, el clima organizacional y sus dimensiones.



Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos.

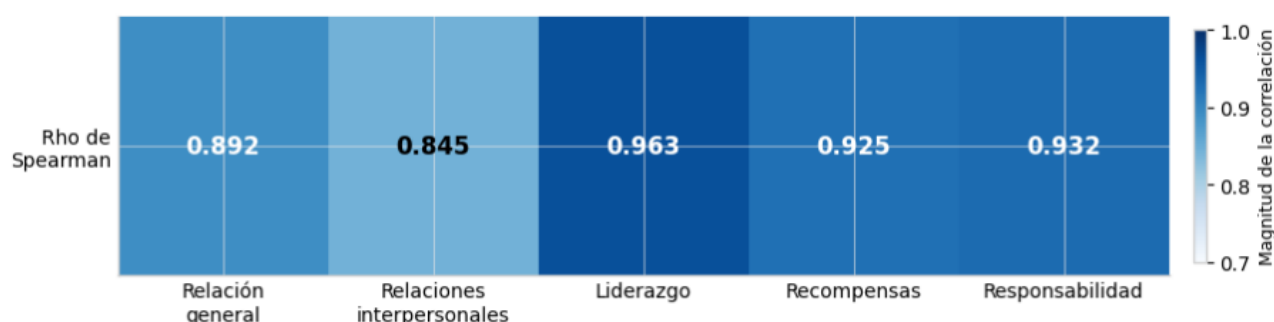
La distribución porcentual de los niveles de percepción Fig. 1 evidencia un predominio del nivel regular tanto en la gerencia participativa 55%, como en el clima organizacional 47%. A nivel dimensional, en la gerencia participativa destaca el trabajo en equipo en el nivel bueno 45%, mientras que en el clima organizacional sobresale la responsabilidad con un 70% en el nivel bueno y 0% deficiente. Por el contrario, la motivación 30% y el liderazgo 26% registraron la mayor prevalencia en el nivel deficiente.

Tabla 1. Correlaciones de Spearman entre la gerencia participativa, el clima organizacional y sus dimensiones.

Variable / Dimensión	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	IC 95%	Significancia (p)	Muestra (n)
Gerencia participativa - Clima organizacional	0.892**	0.855 – 0.920	<0.001	159
Gerencia participativa - Relaciones interpersonales	0.845**	0.794 – 0.884	<0.001	159
Gerencia participativa - Liderazgo	0.963**	0.950 – 0.973	<0.001	159
Gerencia participativa - Recompensas	0.925**	0.899 – 0.945	<0.001	159
Gerencia participativa - Responsabilidad	0.932**	0.908 – 0.950	<0.001	159

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de inferencia estadística mediante el coeficiente Rho de Spearman (ver Tabla 1) demostró una relación positiva de magnitud muy alta ($\rho = 0.892$, $p < 0.001$) entre las prácticas de gerencia participativa y el clima organizacional en una municipalidad provincial de Apurímac. A nivel dimensional, se evidenciaron correlaciones estadísticamente significativas muy altas en todas las áreas analizadas, destacando de manera sobresaliente la dimensión de liderazgo ($\rho = 0.963$), seguida por responsabilidad ($\rho = 0.932$) y recompensas ($\rho = 0.925$), mientras que la menor intensidad se registró en las relaciones interpersonales ($\rho = 0.845$). Estos hallazgos permiten desestimar las hipótesis nulas y confirmar las hipótesis de investigación, demostrando visualmente en la Figura 2 la sólida y homogénea correspondencia existente entre el involucramiento del personal en la gestión y la optimización del entorno sociolaboral urbano.

Fig. 2. Mapa de calor de la magnitud de las correlaciones, útil para comparar visualmente la intensidad de la asociación en cada dimensión.

Nota. Todas las correlaciones son positivas y significativas al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: elaboración propia con los datos de la tabla 1 del manuscrito

En la Figura 2 se presenta el mapa de calor que permite visualizar la fuerza de asociación entre las variables analizadas. El gradiente cromático evidencia que la densidad del color azul es directamente proporcional a la intensidad de la correlación. Bajo esta dinámica, la dimensión liderazgo exhibe la mayor opacidad y saturación tonal ($\rho = 0.963$), lo que corrobora una correspondencia estadística frente a las prácticas de gerencia participativa. Por el contrario, la tonalidad más clara y de menor densidad se localiza en la dimensión de relaciones interpersonales ($\rho = 0.845$). Esto demuestra gráficamente que, si bien todas las dimensiones experimentan una correlación positiva y de magnitud muy alta, el entorno interactivo de los servidores públicos posee un margen de respuesta sutilmente más atenuado dentro del ecosistema de gestión municipal evaluado.

4 Discusiones

Los hallazgos muestran que la gerencia participativa guarda una relación positiva con el clima organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial de Apurímac. Esto permite apreciar que, cuando los trabajadores tienen mayores oportunidades de participar en la gestión y expresar sus aportes, también tienden a valorar de manera más favorable el ambiente en el que desarrollan sus actividades laborales. Este resultado evidencia que mayores niveles de participación en la gestión se encuentran asociados con una percepción más favorable del clima organizacional. Este hallazgo guarda concordancia con Cusi [21], encontró una relación entre la gerencia participativa y el mejoramiento del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo, destacando que el involucramiento del personal en los procesos de gestión contribuye a generar mejores condiciones laborales. Asimismo, Rua [22], en un municipio portugués, evidenció que el liderazgo participativo se relaciona con la motivación, satisfacción y empoderamiento de los trabajadores, favoreciendo un ambiente organizacional positivo. En la misma línea, Srisuka et al. [23], identificaron una asociación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la participación en la gestión en una entidad pública del Ministerio de Salud de Tailandia, resaltando la importancia de generar condiciones que permitan una mayor intervención del personal en los procesos administrativos. Por su parte, en organizaciones públicas de Brasil Carvalho et al. [24], determinaron que un clima organizacional caracterizado por seguridad participativa, apoyo social, propósito compartido y posibilidad de expresar opiniones favorece el desarrollo de un liderazgo compartido en organizaciones públicas. A ello se suma García [25], quien, en una empresa pública ecuatoriana, encontró que un clima organizacional favorable se caracteriza, entre otros aspectos, por una conducción que promueva la participación del personal, el intercambio claro de información y relaciones laborales sustentadas en la confianza y el respeto, aspectos que contribuyen a generar mejores condiciones para el desarrollo del trabajo.

5 Conclusiones

Se concluye que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gerencia participativa y el clima organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial de Apurímac, evidenciándose que mayores niveles de participación en la gestión se encuentran asociados con una percepción más favorable del ambiente laboral. En este sentido, la participación de los servidores en la toma de decisiones, la comunicación, el trabajo colaborativo y la expresión de opiniones constituye un aspecto relevante para fortalecer las relaciones laborales y generar condiciones organizacionales favorables. Los resultados, además, guardan concordancia con investigaciones previas desarrolladas en instituciones públicas de diferentes contextos, las cuales destacan la importancia del liderazgo participativo, la comunicación y el involucramiento del personal en la construcción de ambientes laborales positivos. Por tanto, se considera necesario fortalecer prácticas de gestión participativa en las municipalidades, promoviendo espacios de diálogo, participación y toma de decisiones compartida que permitan mejorar las condiciones del clima organizacional y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

6 Biografías

Roxana Uscamayta Mariño. Docente de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Licenciado en Administración, con grado de Maestro en Administración mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

7 Referencias

- [1] Z. Jiang, L. DeHart-Davis, and E. L. Borry, "Managerial Practice and Diversity Climate: The Roles of Workplace Voice, Centralization, and Teamwork," *Public Adm. Rev.*, vol. 82, no. 3, pp. 459–472, May 2022, <https://doi.org/10.1111/puar.13494>
- [2] O. T. Solís-Saavedra, "Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática," *CIENCIAMATRIA*, vol. 10, no. 19, pp. 51–67, Jul. 2024, <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>
- [3] D. I. Ortega Pilco and A. J. Campos Márquez, "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Municipalidad, 2024," *Journal of Neuroscience and Public Health*, vol. 4, no. 2, pp. 13–22, Jan. 2025, <https://doi.org/10.46363/jnph.v4i2.4>
- [4] M. D. Hafstad, H. Bang, C. Bjørkli, T. Myklebust, and K. I. Fostervold, "Cultivating flexibility: the relationship between flexible organizational values, participation climate, and job attitudes from an employee perspective," *Current Psychology*, vol. 43, no. 41, pp. 32027–32039, Nov. 2024, <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06759-y>
- [5] B. J. Powell et al., "Medidas de cultura organizacional, clima organizacional y clima de implementación en salud conductual: una revisión sistemática," *Implement. Res. Pract.*, vol. 2, Jan. 2021, <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>

- [6] B. J. Kim, "Participación, compromiso y comportamiento de ciudadanía organizacional entre los empleados públicos," *Public Pers. Manage.*, vol. 52, no. 2, pp. 263–285, Jun. 2023, <https://doi.org/10.1177/00910260221145134>.
- [7] R. Likert, *Nuevos patrones de la Administración*. Madrid, España: Ediciones Rialp, 1967.
- [8] T. Cho and C. Kim, "Participative Management Practices for Improving Performance in Public Sector Organizations: Mediating Roles of Performance Feedback," *International Review of Public Administration*, vol. 13, no. 3, pp. 35–51, Jan. 2009, <https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805129>.
- [9] J. Park, K.-H. Lee, and P. S. Kim, "Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture," *Public Performance & Management Review*, vol. 39, no. 2, pp. 316–336, Apr. 2016, <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773>.
- [10] Q. Zhou, C. Sacramento, and I. Martinaityte, "Work meaningfulness and performance among healthcare professionals: The role of professional respect and participative management," *J. Bus. Res.*, vol. 163, p. 113908, Aug. 2023, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113908>.
- [11] A. D'Amato, "From research to action and back again: The long journey of organizational climate – A review of the literature and a summative framework," *Journal of General Management*, vol. 50, no. 4, pp. 356–373, Jul. 2025, <https://doi.org/10.1177/03063070231152010>.
- [12] N. N. Cortez Rodríguez, "Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática," *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, vol. 14, no. 27, Oct. 2023, <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>.
- [13] V. Reeves, M. Loughhead, M. A. Halpin, and N. Procter, "'Do I feel safe here?' Organisational climate and mental health peer worker experience," *BMC Health Serv. Res.*, vol. 24, no. 1, p. 1255, Oct. 2024, <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11765-8>.
- [14] L. Yiming, L. Yan, and Z. Jinsheng, "Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education," *BMC Psychol.*, vol. 12, no. 1, p. 536, Oct. 2024, <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>.
- [15] B. Schneider, M. G. Ehrhart, and W. H. Macey, "Organizational Climate and Culture," *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 64, no. 1, pp. 361–388, Jan. 2013, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.
- [16] G. H. Litwin & S. R. Stringer, *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University., 1968.
- [17] L. Su, M. Li, and S. R. Swanson, "The influence of organizational interpersonal climate on the belonging, well-being, and citizenship behaviors of tourism practitioners," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 58, pp. 419–431, Mar. 2024, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.02.010>.
- [18] S. Z. Portilla Garcia, R. F. Diaz-Camacho, U. I. Romani Miranda, and J. L. Rivera Muñoz, "UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA ACERCA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES ESCOLARES.," *CHAKIÑAN, REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*, no. 20, pp. 228–241, Mar. 2023, <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>.
- [19] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, and P. Baptista Lucio, *Metodología de Investigación Científica*, (6.ª ed.). McGraw-Hill, 2014. Accessed: Sep. 16, 2025. [Online]. Available: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- [20] F. G. Arias, *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme, 2012.
- [21] H. Cusi Calle, "La gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC.," 2018.
- [22] O. M. Rua Martins Marques de Lima, "The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a portuguese municipal council," *Cuadernos de Gestión*, vol. 12, no. 2, pp. 131–147, 2012, <https://doi.org/10.5295/cdg.110287om>.
- [23] W. Srisuka, N. Amyong, C. Prutipinyo, & O. Quansri, "Factors Affecting the Participative Management According to Good Governance of the Personnel in the Department of Medical Sciences, Ministry of Public Health. Journal of Health Policy, Law and Administration," vol. 11 (2), pp. 303–315, 2025.
- [24] J. Carvalho, F. Sobral, and J. Mansur, "Exploring shared leadership in public organizations: evidence from the educational arena," *Revista de Administração Pública*, vol. 54, no. 3, pp. 524–544, Jun. 2020, <https://doi.org/10.1590/0034-761220190319x>.
- [25] X. M. García-García, "Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana," *Revista Científica Hallazgos21*, vol. 10, no. 1, p. 79, Mar. 2025, <https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v10i1.690>.