

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE ON JOB PERFORMANCE

Dr. C. Ileana Sarmentero Bon ([0000-0002-1172-3568](tel:0000-0002-1172-3568)), Universidad de Matanzas,
ileana.sarmentetos@umcc.cu

Ing. Yulissa González González, Universidad de Matanzas

Dr. C. Columba C. Bravo Macías, ([0000-0001-6578-4633](tel:0000-0001-6578-4633)), Escuela Superior Politécnica
Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

Resumen

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión al continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización y por tanto en los niveles de desempeño que en la misma se alcance. Es por ello que es un término ampliamente tratado en la actualidad en investigaciones que se realizan en las organizaciones, presentándose en el presente trabajo una revisión del surgimiento de este campo de la administración.

Palabras claves: *clima organizacional; desempeño; incidencias del clima*

Abstract

The organizational climate is a topic of great importance for organizations that direct their management to the continuous improvement of the work environment, for this reason it is considered to be a key factor in the development of institutions and its improvement directly affects the so-called spirit of the organization and therefore in the levels of performance that is reached in it, which is why it is a term widely treated today in research carried out in organizations, presenting in this work a review of the emergence of this field of the administration.

Keywords: *organizational climate; performance; climate incidence*



Monografías 2022
Universidad de Matanzas © 2022
ISBN: 978-959-16-5074-0

Actualmente el clima organizacional ya es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno (I. Chiavenato, 2009). Por tanto, siendo una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Está también influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más, dependiendo en gran medida de las personas que participan en cada organización (Rivera, *et al.*, 2018).

En un mundo en clara transformación y cambio, donde la competitividad es la base fundamental del éxito, las organizaciones actuales necesitan un cambio interno continuo y la innovación para poder seguir surfeando sobre las olas inquietas del océano de transformaciones rápidas y sucesivas. Si el grado de cambio externo fuera mayor que el interno, la organización se volvería lerda y obsoleta, y sería superada. Para mantenerse en la cresta de la ola, las organizaciones deben emplear todos sus medios y recursos en una actuación holística e integrada, a través de las personas (Chiavenato, 2009).

Lejos de ser una moda pasajera, la realidad es que la presión que viven las organizaciones por ser cada vez más competitivas como consecuencia de los cambios en el entorno, les exige alinear de manera adecuada la administración del talento humano con los otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, estructura, procesos y recursos. El clima organizacional es una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización, y su consecuente reacción a esta percepción (Viguria, 2020).

Según Scheinsohn (1997), citado por Rivera *et al.* (2018), el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso.

En los últimos 10 años el ambiente de trabajo, las condiciones óptimas y el comportamiento del personal han influenciado en el desempeño laboral, la productividad, los estándares de calidad y en la gestión empresarial; concluyendo que el clima organizacional es de vital importancia para el desarrollo eficaz y eficiente en toda empresa privada. Un adecuado ambiente y clima organizacional, motiva y alienta el desempeño entre los compañeros de trabajo, comprometiéndolos e identificándolos en sus labores diarias; siendo más responsables con la gestión empresarial (Fernández, 2019).

Antecedentes históricos del clima organizacional

Para encontrar las raíces del clima organizacional no se necesita ir más allá de los siglos XVIII o XIX, pues la evolución de los estudios de clima organizacional está estrechamente relacionada con la historia de la administración y más específicamente con la del comportamiento organizacional, además, las variables que se consideran al abordar el clima de una organización están contenidas en los niveles de análisis del comportamiento organizacional y a su vez el clima repercute directamente en el comportamiento organizacional, por lo que se puede establecer una doble relación entre clima y comportamiento organizacional (Pupo, 2010).

El interés por el Clima Organizacional (CO), se puede señalar que se inicia desde que se despierta la importancia de mostrar la relevancia del ser humano en las organizaciones, es decir, con el enfoque humanista, el cual promueve una revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea por parte de la administración científica y en la estructura organizacional por parte de la teoría clásica de la administración ahora se ve en las personas que trabajan o participan en las organizaciones en el enfoque humanista, la preocupación por la máquina y el método de trabajo por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales cede la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social de los aspectos técnicos y formales se pasan a los aspectos psicológicos y sociológicos. El enfoque humanístico aparece con la teoría de la relación humana en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales (Chiavenato, 2009).

Reichers and Scheneider (1990) y Denison (1996) coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippitt, en el

marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir como afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de atmósferas grupales: la democrática y la autocrática.

El término clima organizacional comenzó a hacerse un tema interesante e importante por las empresas a finales de la década de 1960. Tagiuri and Litwin (1968) dan a conocer varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen referencia en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas de la organización. También mencionan que el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Entre los años sesenta y primeros setenta, estando ya legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de desempleo y hospitales. La preocupación fundamental fue medir el clima (Fernández, 2004).

A partir de los años 70 otros autores como Cambell, *et al.* (1970) en "Managerial Behavior Performance and Effectiveness" (1970), resumen la existencia de variación ambiental como resultado de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados entre los miembros de una organización. Además, estudios de Schneider (1975) confirman que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Así mismo, define el clima como ese conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización. Dichas percepciones pueden ser el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

En la actualidad crece la conciencia de que el éxito de las organizaciones depende directamente de la forma en que se aprovechan los recursos humanos. Las ciencias aplicadas de la conducta brindan la base para ese aprovechamiento eficaz. Si se consideran los desafíos de la administración de organizaciones (de negocios, gubernamentales, no lucrativas, escolares, militares o en el hogar), se

advierte que la verdadera prueba de la capacidad como líderes y administradores es con cuanta eficacia se establecen y mantienen las organizaciones humanas (Hernández, *et al.*, 2020).

El CO es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva hará que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Por esto, el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima organizacional y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento, el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados. Mejorar la productividad y la calidad de trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización (Hernández *et al.*, 2020).

El CO puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, ya que tiene un impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad. Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros (Arrieta & Solís, 2018).

El CO se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo (Gómez & Villegas, 2016).

Para poder elaborar una definición del concepto del clima organizacional es necesario integrarla por una serie de elementos inmersos en la naturaleza de la organización, así como apoyarse en investigaciones realizadas y definiciones ya dadas; como a continuación que describen el clima

organizacional está constituido por aquellas características que distinguen una organización de otras e influyen en el comportamiento de las personas.

Katz and Kahn (1990) señalan que: “el clima de toda organización refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera que los reinterpreta el sistema informal”. Así, el clima de las organizaciones también refleja la historia de la lucha interna y externa, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales y sus plantas físicas, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

“El concepto se refiere a la suma de actitudes, conductas, reacciones y actividades de los colaboradores en una organización” (Siliceo, 1995).

Para Donnelly and Gibson (1994) el clima organizacional es: “el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento”.

Chiang Vega, Salazar Botello, and Núñez (2007) plantean que: “estudiar el clima en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto del clima”.

La investigación realizada por Ojeda (2011) llegó a la conclusión de que: “el clima organizacional es uno de los mejores indicadores para poder determinar el funcionamiento de una organización sea a nivel individual, grupal u organizacional. Además, ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha organización, permitiendo identificar las diferentes problemáticas y las áreas susceptibles de mejora de la organización para poder realizar cambios que generen un mayor desempeño laboral”.

A su vez, Espinoza (2017) sostiene que el clima es una variable, que recolecta las percepciones del entorno que tienen los individuos dentro de su ambiente laboral. Por lo tanto, Pedraza (2018) estima relevante estudiar dentro de la gestión del capital humano de una organización, los aspectos intangibles de los individuos, debido a la complejidad implicada en la administración del recurso intelectual. Palacios (2019) expone que el clima organizacional se enfoca en los ambientes vorágines y cambiantes en que las personas viven dentro de una organización, donde las percepciones colectivas juegan un rol estelar que determinan el comportamiento y pueden alterar el entorno en que se desenvuelven.

Luego de realizar la revisión bibliográfica referente a este tema, las autoras infieren al analizar y comparar las definiciones y opiniones de diferentes autores plasmados se crea un clima organizacional o ambiente de trabajo, el cual según autores consultados ejerce una fuerte influencia en los resultados de la organización.

El desempeño laboral es el resultado obtenido del trabajo realizado, el cual puede ser positivo o negativo, en dependencia de las metas propuestas. Las empresas establecen estándares de eficiencia para determinar al final o en el proceso productivo el desempeño alcanzado, se establecen tiempos, objetivos, metas para poder determinar cuál es el desempeño, puede ser individual, colectivo, por área en dependencia de la institución (Zans, 2017).

En ese mismo sentido se refiere Chiavenato (2009), cuando define el desempeño laboral como: “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Mientras que Bittel (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Según Palmar *et al.* (2014), el desempeño laboral se define como: “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

De acuerdo a Montejó (2009) se define el desempeño laboral como: “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

Son las actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Por tanto, se entiende que la evaluación del desempeño laboral, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están rindiendo y lo que se esperaba en su trabajo (Azán & Díaz, 2019).

El desempeño laboral es el nivel de lo que un trabajador aporta en la organización en los diferentes episodios de conducta que tienen el individuo, lo cual lleva acabo un periodo por el cual se desempeñará tiempo determinado (Alles, 2007).

La evaluación del desempeño laboral, supone un acto imprescindible dentro de la organización, pues permite regirse a los parámetros existentes y mejorar en función a las capacidades de cada uno de los colaboradores. Algunas instituciones, lo realizan con el fin de mantenerse actualizados y contar con tiempos establecidos que permitan la correcta retribución de los colaboradores (Mondy, 2010).

Werther and Keith (2000), indican que la evaluación de desempeño, es el proceso mediante el cual estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

De igual manera Robbins y Judge (2013) citado por Zans (2017) explican que, en las organizaciones, únicamente valoran la manera en que los trabajadores ejecutan sus tareas y actividades y estas incluyen una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- Desempeño de las tareas: se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- Civismo: se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- Falta de productividad: esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Luego de realizar la revisión bibliográfica referente a este tema, la autora determina al analizar y comparar las definiciones y opiniones de diferentes autores, plasmados en el Anexo 3, que comparte la opinión de los autores, al considerar el desempeño laboral como una actitud, la manera de realizar y ejecutar las funciones y tareas asignadas al personal, las cuales sin duda, permiten el crecimiento, la eficiencia, sin costos adicionales, permitiendo reducir las amenazas, minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Las empresas hoy día requieren de un personal que no solamente realicen las tareas y funciones asignadas, se requiere que dicho personal se encuentre identificado con la misión y visión de la institución a la que pertenece, y que presenten una conducta que contribuya al logro eficiente de los objetivos. Para ello se debe influenciar el trabajo en equipo, la colaboración y la solidaridad entre los miembros de la entidad.

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral

Para tratar de explicar la relación entre clima y desempeño es importante analizar las palabras de Silva (1996), que plantea que para entender esta relación, es preciso que se consideren los efectos que tiene el clima sobre las actitudes y comportamientos de los colaboradores así como en el desempeño organizacional, es decir, considerar las repercusiones del clima a nivel tanto individual como organizacional, ya que, como se ha visto, las percepciones e ideas que los colaboradores van formando sobre su ambiente laboral juegan un papel importante sobre cómo las tareas y funciones están definidas, cómo se basa el sistema de recompensas, la manera en cómo se controlan las decisiones, el tipo de comunicación existente en la organización, etc.

Springer y Gable citados en Silva (1996) señalan que el clima es un instrumento que puede ayudar a comprender y mejorar el desempeño tanto individual como organizacional; por otra parte, Woodman y King citados en M. Silva (1996) plantean el impacto potencial que tiene el clima sobre el desempeño, pero no afirman la existencia de una relación clara entre ambas variables, sino que consideran al clima como un elemento predictor del desempeño.

El ambiente existente entre los miembros de una empresa determina un clima organizacional, el cual se basa en estados emocionales como resultado de la percepción de los trabajadores sobre los diferentes aspectos dentro de su empresa. Por lo tanto, el clima organizacional se refleja en el comportamiento y desempeño de los trabajadores (Chagray, *et al.*, 2020).

Asimismo, Gonçalves (2018) afirma que el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales, sino de cómo el trabajador percibe estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Los factores y la estructura del sistema organizacional generan a un determinado clima. Este clima resultante se ve reflejado en determinados comportamientos en los trabajadores. Estos comportamientos tienen un efecto en la organización y, por ende, en el clima organizacional, completando el circuito.

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta pueden ser externas o internas, las cuales son directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación, este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Ramírez, 2017).

El clima organizacional incide directamente en los comportamientos de los miembros de la empresa. La imagen de las organizaciones depende del clima en la que se mueven. Un clima laboral saludable provoca una mayor disposición de los individuos a desempeñar de forma activa y eficiente las tareas que le han sido encomendadas. Por el contrario, un clima hostil hace complicada y prácticamente imposible la conducción de la organización y la coordinación de las labores, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos. El clima en las organizaciones depende de la visión y de la forma de implementarlo, así como, del personal con que se cuente, y fundamentalmente de las personas encargadas de dirigir las organizaciones.

Martínez A. y Campos F. (2015) comenta que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diario, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

En las organizaciones, el desempeño laboral constituye uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos trazados, por esta razón, es de gran importancia que los trabajadores sean evaluados en función al trabajo realizado, de manera que este resulte apropiado y corresponda con las necesidades de la organización. Sin embargo, la evaluación no es lo único importante para controlar y mejorar el desempeño laboral. Un factor trascendental resulta ser el clima que la organización posea. Así lo demuestran estudios como el de Domínguez, Ramírez, and García (2013), quienes aseguran que una empresa que muestre un clima organizacional positivo manifiesta en buena parte de sus empleados un cierto grado de desempeño laboral en el mismo sentido.

En síntesis, el análisis del clima organizacional es trascendental para identificar cómo el individuo define o percibe su empleo; ya que según García (2009): “el desempeño laboral no solo está gobernado por el análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja”. Esto refuerza la idea que el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo

tanto, en su creatividad y productividad. Evidencia de ello son los innumerables esfuerzos que realizan las empresas por mejorar el clima organizacional. Así Ramírez (2017) al aplicar un plan de mejora del clima organizacional basado en la reestructuración de puestos de trabajo, mejora del salario, implementación de actividades de recreación, etc., encontró que este plan permite una mejor adaptación y asimilación de los valores, cultura y objetivos de la institución, es decir un mejor clima organizacional.

Luego de haber analizado los criterios sobre clima organizacional, de diversos autores se puede concluir que el clima organizacional es el ambiente de trabajo que perciben los miembros dentro de la organización y este influye directamente en el desempeño de cada uno de los miembros. El desempeño laboral. Las autoras lo consideran; como una actitud, la manera de realizar y ejecutar las funciones y tareas asignadas al personal, las cuales, sin duda permiten el crecimiento, la eficiencia, sin costos adicionales, permitiendo reducir las amenazas, minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°* (2ª ed.): Universidad Adolfo Ibáñez. Ediciones Granica S.A.
- Arrieta Díaz, D., & Solís Lozano, J. (2018). *Clima organizacional en una procesadora de alimentos: análisis de sus dimensiones. Libro: El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*: Universidad Juárez del Estado de Durango. Editorial ujed.
- Azán Rodríguez, I. C., & Díaz Vásquez, M. (2019). *El clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Socopur SAC-2018*.
- Bittel, S. (2000). *Administración de Personal*. (Mexico).
- Cambell, J. P., Dunnette, M. D., Lawer, I. E. E., & Weik, J. K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and Effectiveness*. New Cork: Mc Graw-Hill.
- Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional De Administración*, Vol. 11(No. 2), pp. 3297-3297.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos México*: McGrawHill.

- Denison, D. R. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizaional climate? A native´s point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of magement journal*.
- Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional
- Donnelly, J. E., & Gibson, J. (1994). Las organizaciones. *Wilmington, Delaware, USA: Addison – Wesley Iberoamericana S.A.*
- Espinoza, J. (2017). *Tesis de Doctorado: Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016*. Universidad Peruana Unión.
- Fernández Mori, M. S. (2019). *El Clima Organizacional y su relación en el Desempeño Laboral en el Sector Privado: Una Revisión Sistemática*.
- Fernández, T. (2004). "Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual*.
- Gómez Rodríguez, E., & Villegas Calero, M. E. (2016). *Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa*, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano Colombia.
- Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, pp. 66-77.
- Martínez Rebollar, A., & Campos Francisco, W. (2015). Correlación entre actividades de interacción social registradas con nuevas tecnologías y el grado de aislamiento social en los adultos mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 36(3), 181-190.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos (11a ed.)*. D.F (Mexico): Editorial Pearson Educación.
- Ramirez Rodriguez, D. (2017). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima-Perú.
- Zans Castellón, A. J. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN–Managua en el período 2016. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.



Monografías 2022
Universidad de Matanzas © 2022
ISBN: 978-959-16-5074-0