

**Clima organizacional en el desempeño laboral de las pequeñas y medianas  
empresas**

Laura Viviana Jaramillo Riascos

Mabel Elizabeth Ituyan Malpud

Universidad Santiago de Cali

Artículo Diplomado en Alta Gerencia

Tutor: Pedro León Cruz Aguilar

07 de junio de 2023

## **Resumen**

El objetivo del presente artículo es realizar una revisión bibliográfica sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas, desde el enfoque de las organizaciones para hacer una observación de la importancia y su relación, el manejo estratégico que hacen las empresas, los factores y logro de objetivos. Se trata de un estudio descriptivo, los métodos que se utilizaron fueron cualitativos y cuantitativos sacados de anteriores artículos con respecto al tema, conocimiento y experiencia, de la base de datos de SCOPUS Y Google Académico, se analizaron 30 artículos entre los años 2018 y 2022. Se concluyó que existe una muy fuerte influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores.

**Palabras claves:** Clima organizacional; desempeño organizacional; ambiente laboral.

### **Abstract**

The objective of this article is to carry out a bibliographical review on the influence of the organizational climate on the work performance of small and medium-sized companies, from the perspective of organizations to make an observation of the importance and their relationship, the strategic management that companies do. companies, factors and achievement of objectives. This is a descriptive study, the methods that were used were qualitative and quantitative taken from previous articles regarding the subject, knowledge and experience, from the SCOPUS and Google Scholar database, 30 articles were analyzed between the years 2018 and 2022. It was concluded that there is a very strong influence of the organizational climate on the performance of the workers.

**Keywords:** Organizational climate; organizational performance; work environment.

## Introducción

El clima organizacional es la percepción que se tiene del empleado del lugar de trabajo, ligado a las emociones e interacciones que engloban el contexto laboral. Lo cual se ha vuelto un tema de mucha importancia para las pequeñas y medianas empresas entran a competir con otras más grandes y consolidadas en el mercado; por lo que recae una amplia responsabilidad sobre el gerente de la empresas para contribuir con su estilo de liderazgo a que los trabajadores y colaboradores tengan una percepción altamente gratificante del contexto interno de la organización y así de manera eficaz y eficiente lograr la mayor productividad posible en cada una de las actividades que desempeñan en el día a día con el objetivo de generar valor a la empresa.

El desempeño laboral es la manera de realizar las funciones, agilidad, trabajo bien hecho, ética y productividad de un empleado en su puesto de trabajo, también existen otros aspectos como lo son las capacidades individuales, dinamismo y apoyo constante entre compañeros. Se ha determinado que un buen clima laboral aporta significativamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, donde se evidencie un ambiente propicio con compañerismo, respeto, buena comunicación, que la relación directa e indirecta sea la correcta y de una manera acertada; hace que la calidad de procesos que realice el empleado sea eficientes y beneficios para la institución a corto y mediano plazo. El entorno de trabajo como equipos, dispositivos tecnológicos y espacios de trabajo limpios, también fueron claves a la hora de desarrollar bien sus funciones y mejorar su desempeño individual y como equipo. Es necesario que se promueva estrategias de capacitación y talleres que sean para garantizar objetivos específicos en las empresas y que le ayuden a su crecimiento.

El objetivo del presente artículo es realizar una revisión bibliográfica sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas, desde el enfoque

de las organizaciones para hacer una observación de la importancia y su relación entre el clima organizacional y el desempeño de los empleados, el manejo estratégico que hacen las empresas y los factores que inciden en el crecimiento y logro de objetivos.

Este artículo consta de las siguientes partes: resumen, donde se presentan el objetivo del texto, la metodología, los hallazgos y la conclusión de forma resumida; la introducción, donde se explican los conceptos de clima organizacional, desempeño, la relación entre estos dos y finalizamos con el propósito de la revisión; el desarrollo y discusión donde presentamos los hallazgos encontrados en los artículos consultados y realizamos la discusión sobre estos y finalmente exponemos la conclusión.

El clima organizacional tiene que ver con las emociones de los empleados, su perspectiva de ver la empresa y cómo ejercen sus procesos, el apoyo que les dan y la motivación si es constante o no, todo esto toma en cuenta el trabajador a la hora de realizar sus funciones y la manera en que se desempeña para completar un objetivo en particular. Es bien sabido que a la hora de comunicarse entre todos en las organizaciones es fundamental estar con una buena disposición para no generar malas relaciones y consigo bajo rendimiento de las actividades. El clima organizacional e identificar su influencia en el desempeño laboral, es de gran importancia para determinar el ambiente que les rodea, estableciendo las relaciones laborales, como se emplea el liderazgo, el trabajo en equipo y conductas individuales para el desarrollo de metas en común. El artículo se adelantó a través de una inspección y comprobación de las principales bases de datos especializadas, con el fin de tener en cuenta las diferentes estrategias para comunicar al lector de un instrumento que sea fundamental a la hora de desarrollar en el lado competitivo de las empresas.

## **Clima organizacional**

Fue Kurt Lewin, el primero en trabajar el concepto de clima organizacional utilizándolo para precisar los hechos que describen la conducta de un individuo y lo que podría afectarlo este o no presente en un espacio físico. (Delgado y Vanegas, 2013). (p,15) Posteriormente Likert y McGregor en los años setenta del siglo pasado se focalizaron en estudiar la manera en que los directivos de una organización generaban el clima para que los subordinados llevaran a cabo las tareas encomendadas. (Alcover, Moriano, Osca Y Topa, 2012). (p,15). Ha sido definido desde diferentes perspectivas, como:

### 1. Percepción de los trabajadores

Según Goncalves (1997) el clima organizacional es

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. El clima organizacional es el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados (p,161).

Para García, M (2003) “Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras” (p,39).

Según Govea y Zúñiga (2020), “el clima organizacional es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente y en función a aspectos vinculados” (p.33).

## 2. Interviniente en los factores del sistema organizacional

Osorio J.R (2013), el clima organizacional “interviene en los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, esto trae resultados sobre la productividad de la organización” (p,23).

## 3. Contribuyente al ambiente laboral

De acuerdo con Khalil (2017), El clima organizacional

Favorece el ambiente interno de cualquier empresa cuando éste conduce a situaciones de gran satisfacción laboral por parte del factor humano que integra dicha organización, de lo contrario al apreciar un clima organizacional poco propicio o inadecuado, los efectos tienen como resultado bajos niveles de rendimiento, los cuales conllevan a situaciones de conflicto, estados de ánimo insatisfechos (p,158).

Además, Caligiore (2003) señala que “el ambiente laboral particular dotado de sus propias características, representa en forma alguna, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento del individuo en su trabajo” (p,161).

## 4. Conjunto de características que describen una organización

Brunet (2011) define el clima organizacional, “como el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la misma” (p,2).

Definimos el clima organizacional como la percepción que tienen los trabajadores del ambiente interno de una empresa y la manera como los directivos ejercen el liderazgo para lograr que los colaboradores cumplan con las tareas que se les encomienda, el cual influye en el desempeño de los empleados y por lo tanto en la productividad de la empresa. Si es altamente gratificante de manera positiva y si es inadecuado de forma negativa. A continuación, se presentan algunas de las variables con las que se mide el clima organizacional.

### **Variables del clima organizacional**

Son varias las variables que se utilizan para medir el clima organizacional, según (Salazar et al, 2009). (p,4). Son varios los autores que tienen en cuenta los siguientes aspectos como componentes y determinantes del clima.

- Ambiente físico
- Estructura organizacional
- Estilo de dirección
- Ambiente social
- Características personales
- Comportamiento organizacional

Según Segredo (2017) las dimensiones del clima organizacional se muestran a continuación con sus respectivas categorías (p,60).

Comportamiento organizacional, Estructura organizacional, Estilo de dirección. Las variables anteriores nos muestran que el clima organizacional establece una relación de características, los estilos de dirección de los directivos y las organizaciones. Descripto el clima organizacional y sus variables pasamos a definir el desempeño organizacional.

## **Desempeño Organizacional**

El desempeño organizacional se considera como el aporte que realiza cada colaborador a su empresa en la medida que realiza las tareas encomendadas de manera eficiente y cumple con las metas propuestas por la organización. Sido definido desde distintas perspectivas, como:

### 1. El comportamiento de los trabajadores

Según Cisneros (2019) el desempeño profesional es:

El comportamiento de los trabajadores, tanto en el orden técnico, como en las relaciones interpersonales, cuya calidad está bajo la influencia del componente medio ambiental. Existen varias condiciones laborales tanto de trabajo como personales que son determinantes en la calidad del desempeño. Además, comprende tanto la pericia técnica, como la motivación del personal (p, 23).

Chiavenato (2007), “Son aquellas acciones o comportamientos que las personas manifiestan y que pueden ser de gran ayuda para alcanzar los fines propuestos por la organización” (p,89).

### 2. Cantidad y calidad de las tareas

Según Schererhorn (2006), el desempeño laboral es

La cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño como comúnmente se dice, es el balance de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales (p, 309).

### 3. Acciones o comportamientos observados

Para Rivera (2015), el desempeño se define como

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales (p,89).

### 4. Una actuación orientada a un resultado

En palabras de William y Velasco (2011), “Es una actuación orientada a un resultado, es decir, algo observable, medible y dinámico, puesto que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona” (p,84). Que están determinados por “el mercado y la naturaleza de las actividades realizadas”(Porporato, 2015, p,84).

### 5. Modo de ser y hacer de cada colaborador

Bardales (2016), define al desempeño laboral como:

La forma como es que las personas efectúan sus labores o tareas, actividades impuestas, funciones, etc. Además, la forma como se desempeñe uno incidirá en el desempeño general de un grupo de personas, porque el comportamiento individual condiciona el

comportamiento de la organización. Un adecuado desempeño incrementa las posibilidades de alcanzar el éxito organizacional (p,20).

#### 6. Desarrollo de cada persona que trabaja en una empresa

Guerra (2020), define al desempeño laboral como

El desarrollo de cada persona que cumple una jornada laboral dentro de una empresa u organización, el cual está ajustado a las exigencias y requerimientos de dicha 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 en la empresa u organización (p,24).

#### 7. Conductas de los individuos

Para Ramírez (2013), el desempeño laboral individual tiene que ver con

Todas aquellas conductas de los individuos (aquí no hablamos de desempeño de equipo u organizacional, conceptos diferentes) que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad. (p,60).

En resumen, desempeño organizacional se define como un conjunto de acciones y comportamientos de cómo se manejan las funciones o actividades que se deben ejecutar los trabajadores, con una alta calidad y competitividad. El desempeño está influenciado por el equipo de trabajo.

Una vez definido el clima organizacional desde diferentes perspectivas pasamos a determinar las variables con que diferentes autores consideran se debe medir el clima organizacional.

### **Relación entre clima y desempeño organizacional**

En el mismo sentido se manifiestan: López (2021), cuando señala que “existe una relación en forma directa y positiva del clima organizacional y desempeño laboral, lo que nos da a entender que si mejoramos el clima organizacional también aumentamos el desempeño laboral del personal administrativo” (p,3); Paredes y Quiroz (2021) cuando señala que.

El desempeño laboral está relacionado al clima organizacional de forma directa. Si bien los resultados no fueron contundentes, pero al ser positivos, demuestran que las principales cadenas ecuatorianas de supermercados están conscientes de la necesidad de proporcionar a sus colaboradores un adecuado clima organizacional, cuyo objetivo principal es la consecución de un alto desempeño. (p,93).

Y González, D., & Morales, D. (2020) quienes concluyeron en su trabajo de investigación *Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas* que

Existe una relación directa, fuerte y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los funcionarios públicos que laboran en el SRI de la ciudad de Ambato. Es decir que, a mejor clima organizacional de la entidad, los funcionarios presentarán niveles de desempeño laboral más altos, mostrando así los beneficios para cada uno y también para la institución. (p,91).

Es claro que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores según Mejía (2014) cuando se vinculan estos dos conceptos se encuentra “información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo cual permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en las conductas de los integrantes de la organización” (p,2).

En el mismo sentido concluyeron Solís Barreto, Y. L., y Pico Delgado, Y. M (2022) en su investigación:

*Clima organizacional y desempeño laboral del Gad Montecristi* realizada en el municipio de Cantón Montecristi de la provincia de Manabí en Ecuador, mediante el desarrollo de la investigación se ha podido concluir que el clima organizacional tiene relación con el desempeño laboral, en donde el personal administrativo del municipio tiene un mejor desempeño cuando percibe un mejor clima ya los lleva a cumplir que sean responsables con sus cargas laborales diariamente, alternando de esta manera los niveles de estabilidad emocional y desempeño o apoyo de los servidores municipales ya que al desempeñar un clima laboral inadecuado afectaría a la calidad del trabajo reduciendo la eficiencia del capital intelectual o la calidad de su trabajo. (p,13).

Pariona Luque, Rosario Blanca (2021), por consiguiente

Se corrobora la existencia de un nivel de relación significativo entre las variables de estudio clima organizacional y desempeño profesional del personal administrativo de una universidad estatal peruana, y que hay un aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad. En general, hay una gran intención y sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, lo que denota que a un eficiente clima organizacional un adecuado

desempeño profesional y a un deficiente clima organizacional un inadecuado desempeño profesional. (p,315).

Palomino Bossio, M y Peña Lengua, R (2016), concluyeron

Finalmente se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global (p,74).

### **Discusión**

La discusión se focalizará en tres aspectos: clima organizacional, desempeño organizacional y la relación entre clima y desempeño organizacional.

### **Clima Organizacional**

Es considerado como uno de los factores principales para el direccionamiento y funcionamiento de una organización con ciertos elementos relevantes. El diálogo o comunicación en los trabajadores es vital para el desarrollo de actividades a desempeñar y se puedan realizar de forma certera. Así mismo Motivación e interés comprendiendo así la intención voluntaria de trabajar con otros individuos para cumplir un mismo objetivo. El clima se considera relevante dentro de las

organizaciones, como un aspecto intangible que implica un componente importante en el logro del objetivo organizacional. Un buen clima organizacional contribuye a mejorar el comportamiento de los empleados en la organización y así mismo el clima está en concordancia para impulsar al personal que refleja el entorno de la organización. Dado a que sería más fácil que las personas se adapten a diferentes situaciones laborales y puedan mantener un equilibrio emocional en su trabajo y así lograr mayor productividad en la organización, el clima hoy en día es de gran importancia puesto que busca un continuo mejoramiento del ambiente en la empresa para lograr aumentar su rendimiento sin necesidad de dejar atrás el talento humano.

### **Desempeño Organizacional**

Hace alusión al dinamismo que se lleva a cabo como individuo y de manera grupal en un equipo de trabajo determinado, independientemente de sus áreas de trabajo y las actividades que se estipulan.

En este concepto se destaca la conducta o la actuación de cada persona en su sitio de trabajo, tanto por sus habilidades intelectuales, como el proceder de cada individuo para realizar las actividades que le son encargadas, respecto al tiempo que se le toma en cumplir con ciertas tareas, la actitud de cada trabajador al cumplir sus funciones y como este soluciona errores a medida que se le van presentando.

Existe otra conducta que es esencial a la hora de lograr un desempeño satisfactorio individual y con el equipo de trabajo, donde se habla de la manera en que cada persona se comporta frente a sus jefes y compañeros, el respeto, la responsabilidad, compromiso y la adaptabilidad son algunos

de los valores profesionales más importantes para tener en cuenta en cómo los trabajadores de las organizaciones se desenvuelven, con el objetivo de tener una estabilidad en un equipo de trabajo.

Se debe generar un equilibrio entre las tareas que son realizadas y el atributo de proceder a realizar actividades bien hechas para lograr metas en común; el desempeño es medible bajo la percepción de cuentas tareas se han ejercido a lo largo del tiempo, por eso el saber estimular al equipo de trabajo es una labor que deben ejercer los líderes o jefes de trabajo para lograr metas en común y las competencias ligadas de cada individuo, y el conocimiento de cómo se debe mantener la motivación de sus colaboradores en cada una de sus actividades.

La manera como se establezcan relaciones entre compañeros de trabajo incide de manera positiva o negativa en el desempeño de cada individuo y por consiguiente de las funciones a realizar, como se describe anteriormente la autoridad en cada proceso es vital para impulsar el sentido de pertenencia por la empresa o de las organizaciones y su equipo de trabajo, es un factor que conlleva tiempo y dedicación por parte de los jefes, los cuales deben adoptar medidas para estructurar su modelo de organización, ejecución y resultados.

### **Relación entre Clima y Desempeño Organizacional**

En cuanto a estas dos variables los autores antes mencionados concuerdan en que existe una relación estrecha e inmediata entre el clima y desempeño organizacional, la importancia de estos dos y como es imprescindible en lograr una productividad y satisfacción de todos los objetivos propuestos.

Cuando se logra establecer un buen clima organizacional se puede evidenciar que el desempeño organizacional a su vez progresa, se pueden establecer objetivos en conjunto los cuales van a conllevar a tener un acertado desempeño.

Si se logra establecer un balance entre clima y desempeño en las empresas se pueden decretar ganancias para las dos partes, tanto para el trabajador como para las organizaciones; ya que se pacta un adecuado equilibrio entre lo que quiere el personal como de las tareas que se le instauran.

Las conductas emocionales son un factor que influye en el tomar decisiones extremas, por eso se debe regular estas emociones y más en momentos de tensión para adquirir seguridad y solidez en las actividades que sean asignadas, que las emociones sean una guía para cada persona del cómo se comporta cada empleado y su nivel de satisfacción o insatisfacción en su lugar o área de trabajo.

La responsabilidad de cada trabajador en su día a día para ejercer las funciones que le son solicitadas es una parte necesaria a la hora de hablar de un buen clima y un desempeño altamente productivo, comportamientos, relaciones interpersonales y hábitos de convivencia son de gran interés para las instituciones de hoy y las futuras para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **Conclusión**

Se puede afirmar que existe una relación directa entre clima y desempeño organizacional en las empresas, que estos dos factores sean positivos para generar un cambio hacia la productividad, satisfacción y logros propuestos. Un ambiente de trabajo ampliamente satisfactorio donde se observen los valores de la organización y se practiquen unas buenas relaciones interpersonales es de vital importancia para para lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa en sus

respectivos planes y programas y por lo tanto la sostenibilidad de la misma sustentada por el desempeño de los empleados.

El desempeño organizacional es la conducta o el comportamiento de cada empleado en su lugar de trabajo, la manera en cómo se desenvuelve para realizar sus actividades, el tiempo que toma para ejecutar labores de una forma eficiente y eficaz hacen que este sea llamado un buen desempeño organizacional, precisando en su buena actitud, responsabilidad, compromiso y resolución de problemas.

El factor humano es un factor tan importante al analizar e implementar políticas para establecer cuáles son los errores o las demandas a las que se enfrentan las organizaciones con el pasar del tiempo y poder obtener beneficios en conjunto.

El Clima organizacional hoy en día es un elemento indispensable en la planificación estratégica en las organizaciones dado a que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir resultados positivos y la vez productivos que conduzca al alcance de los objetivos de la organización. Además, el clima es considerado como factor determinante e influyente de manera positiva y negativa en la productividad de los colaboradores y en la organización lo cual requiere ser evaluado y conocer los problemas que existan por ambas partes permitiendo así aplicar medidas correctivas para así llevar un clima en armonía.

## Referencias bibliográficas

- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012).** Psicología del trabajo. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bardales, V. (2016).** “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015”. Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú.
- Brunet, (2011).** El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Caligiore (2003).** Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un caso. Disponible en: [http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext & pid=S1315-99842003012000008 & lng=es & nrm=is](http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842003012000008&lng=es&nrm=is). [Consulta: 2016, febrero 26]. Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Editorial
- Cisneros, E. (2019).** El estrés laboral y su relación con el desempeño profesional de los trabajadores del sector del calzado. Tesis / Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009).** Comportamiento Organizacional 2a Edición “La dinámica del éxito de las Organizaciones”. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Delgado Abella, L., & Vanegas García, M. (2013).** Psicología organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- García, M. (2003).** Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional. II Encuentro de Investigación Y Docencia en Administración. Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA.Cali: Universidad del Valle.
- Gonzalez, A. (1997).** “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), (documento en línea)  
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>(Consulta: 2016, febrero26).
- González, D., y Morales, D.(2020)** Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas,  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245,593>, Digital Publisher CEIT, 5(5), 79-93.
- Govea, K. y Zúñiga, D. (2020).** El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. Revista Investigación y Negocios, volumen 13 número 21.
- Guerra, J. (2020).** Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Comercial Sudamericana, Huancayo 2019. Universidad Continental. Huancayo.
- Khalil, U., (2017)** Waheed, A., Sad, U., y Tahir, N., Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance,  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273082>, Cogent Business & Management, 4(1),  
[1273082 \(2017\)](https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273082)
- López (2021),** Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, Ecuador. Cohorte 2018 - 2020.

**Osorio, J. R. (2013).** Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la sede de la dirección regional de agricultura Junín. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.

**Palomino Bossio, M y Peña Lengua, R (2016),** Tesis El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA, Cartagena, Colombia.  
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3991/clima%20or?sequence=1>

**Pariona Luque, Rosario Blanca (2021),** Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. Zulia, Venezuela  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020>

**Ramírez Vielma, R. G. (2013).** Diseño del trabajo y desempeño laboral individual. (Tesis Doctoral, publicada). Universidad Autónoma de Madrid, España. Obtenidode.  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525\\_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1)

**Rivera, B. (2015).** Evaluación del Clima Organizacio-nal y Desempeño Laboral en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2015. Universidad Nacional JoséMaría Arguedas. Andahuaylas – Perú.

**Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009).** Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, **20(4), 67-75.**

**Segredo (2017).** Revista cubana, Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. Escuela Nacional de Salud Pública; Vol 43 no (1). La Habana, Cuba.

**Solís Barreto, Y. L., y Pico Delgado, Y. M (2022),** Clima organizacional y desempeño laboral del Gad Montecristi. Ecuador <https://doi.org/10.47230/revista.ciencia-lideres.v1.n1.2022.4-15>

**Schererhorn, J. (2006).** Administración. México: Limusa S.A. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/228/18-2015-EPAE-Rivera%20VivancoEvaluacion%20del%20clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20al%20sub%20gerencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**William, S., y Velasco, M. (2011).** Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad ICESI. Estudios Gerenciales67 - 84.

