

# EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Estefany Carvajal Talaga <sup>1</sup>  
Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Decimo semestre

## RESUMEN

El Clima organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias y percepciones rectoras que se tienen de los objetivos y comportamiento de los individuos en las organizaciones. Dicho lo anterior se aborda el presente artículo, que se enmarca dentro de los aspectos relacionados al factor humano en cuanto a lo organizacional. Mientras el Desempeño laboral es el resultado que determina la eficiencia de diferentes elementos organizacionales, entre los cuales prima el factor humano. A través del presente artículo abordado sobre el clima organizacional y análisis de los datos recogidos del desempeño laboral se llega a la conclusión que, efectivamente el clima organizacional incide en el desempeño de los colaboradores al interior de las empresas, por lo cual existe una relación directa entre estas dos variables.

**Palabras claves:** Clima organizacional, Desempeño laboral, factor humano.

## ABSTRACT

The organizational climate is understood as the set of values, beliefs and guiding perceptions that are had of the objectives and behavior of individuals in organizations. Said the above, this article is addressed, which is framed within the aspects related to the human factor in terms of organization. While work performance is the result that determines the efficiency of different organizational elements, among which the human factor prevails. Through a study on the organizational climate and analysis of the data collected on job performance, it is concluded that there is indeed the organizational climate affects the performance of employees within companies for direct relationship between these two variables.

**Keywords:** Organizational climate, Work performance, Human factor

---

<sup>1</sup> Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional "Talento Humano" dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: [Estefam1998@gmail.com](mailto:Estefam1998@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

En el presente artículo, pretende indagar sobre la relación existente entre el clima organizacional de las empresas y su incidencia en el desempeño laboral, entendiendo la misma como un resultado directo de ciertos aspectos que afectan, positiva o negativamente, al recurso humano de la organización, partiendo de la hipótesis de que el clima organizacional tiene un impacto en el desempeño de los empleados. Por lo tanto para la realización del presente artículo, se formula la pregunta: ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores al interior de las empresas?, teniendo como objetivo indagar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

De acuerdo a Alvarado y Monroy (2013), las organizaciones están compuestas por sub sistemas que están diseñados para cumplir con funciones que logren propósitos específicos, además mantienen y regulan el funcionamiento de las mismas, estos se conoce como la infraestructura, el material y la mano de obra. El principal objetivo de las

organizaciones es lograr mantener estas actividades establecidas en total armonía. Actualmente dentro de las organizaciones existe un factor humano, el cual entra a remplazar la maquinaria como mano de obra; sumando así nuevas dinámicas y factores que determinarían el desempeño laboral.

En cuanto al factor humano encontramos que deben ser los gerentes, subgerentes o el profesional líder que esté a cargo, quien debe tomar la responsabilidad de la productividad, la competitividad, toda la estructura de la organización al que pertenece e incluso su cargo, pero en la construcción de una nueva actitud que permita darle el valor a los colaboradores en cuanto a sus necesidades u otros factores que inciden. Por otra parte el factor humano contiene unos procesos y variables cuyos elementos inciden considerablemente en las relaciones de los colaboradores durante el proceso organizacional y la participación de las actividades, así mismo mantiene una interrelación en las condiciones e incluso la organización, las relaciones y las dinámicas del individuo dentro de ella. (Abu-Jarad, Yusof, y

Nikbin, 2010). A esto se le llama Clima Organizacional.

Por lo tanto, el clima organizacional se ha convertido en un tema de interés para las organizaciones que consideran necesario manejar un estilo informal en diferentes aspectos, dado que adoptan su incidencia en factores tales como, las actitudes, las ideas y la motivación de los colaboradores en la organización, cabe resaltar que también consideran necesarios los procesos organizacionales y psicológicos, tales como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación, y su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros (Chirinos y Meriño, 2018).

Adicional a lo anterior, uno de los principales retos de las organizaciones es alcanzar la sostenibilidad, para esto deben lograr un conjunto de colaboradores que tengan la capacidad y la disposición para laborar con efectividad y eficacia, Dado que para alcanzar la sostenibilidad es importante que la empresa aproveche todos los recursos que se le presentan (tecnológico, financiero y humano) esto con el fin de crear un clima

organizacional agradable y con ventaja en competitividad y productividad.

Por lo que refiere, el clima organizacional logra reflejar las facilidades o dificultades del trabajador en el aumento o disminución de la productividad. De acuerdo a esto, Del Toro y Gómez (2011), plantean que al evaluar el clima organizacional se está determinando los obstáculos que existe y la incidencia en el proceso de carácter interno o externo en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario comprender el clima organizacional como componente en el desempeño laboral, pues es imperante determinar su alcance en el éxito procedimental productivo de las organizaciones, mediante acciones estratégicas con la capacidad de generar gestión oportuna en el beneficio del clima organizacional. (Betül, 2015).

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a Flórez (2013), el clima organizacional es el conjunto de percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, esto influyendo en la conducta de los trabajadores, pues si bien

este refiere en el ambiente que existe entre los miembros de la organización, por ende, se logra argumentar que las organizaciones deben identificar los factores que inciden en un mal clima laboral que afecte el desempeño de los colaboradores al interior de las empresas, a su vez se encuentra ligado al grado de motivación de los colaboradores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del mismo ambiente.

De acuerdo a Fiallo, Alvarado y Soto (2015):

Fincher (1983) y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher (1983), el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos (p.5)

Siendo así, el clima organizacional tiene grandes efectos sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de personal y sobre el logro de los objetivos de la organización. Un clima organizacional deficiente tiene como consecuencias negativas: Una inadaptación, Alta rotación, Ausentismo, Poca innovación, Baja productividad, Fraudes y robos, Sabotajes, Impuntualidad, Actitudes laborales negativas y Conductas indeseables (Chiavenato, 2010).

Así mismo, de acuerdo a Domínguez, Ramírez y García (2013), éste se ve influenciado por varios factores que repercuten en la creación de un clima organizacional:

*La estructura:* respecto a la forma que se agrupan o se dividen las actividades de las organizaciones teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos

*La responsabilidad:* estando ligada a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada

*Recompensa:* el recibir algo a cambio del esfuerzo y la dedicación de la tarea asignada

*Desafío:* la organización promueva la ejecución de desafíos ayudando a mantener un clima competitivo.

*Relaciones:* fundamentándose en el respeto interpersonal, el buen trato y la cooperación entre los individuos.

*Cooperación:* haciendo referencia a el apoyo oportuno, el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo.

*Estándares:* siendo el parámetro o patrón que indica un alcance o cumplimiento

*Conflicto:* generado por las desavenencias entre los medios de un grupo.

*Identidad:* conocido como sentido de pertenencia

Según Likert (como se citó en Rodríguez, 2016), dentro de una organización encontramos las variables causales, las intermediarias y las finales, que determinan las características propias de una organización. Las variables *causales* se consideran independientes en el sentido en que la organización evoluciona, haciendo énfasis en sufrir una modificación. En concordancia con Ninahuanca (2017), estas pueden ser modificadas o transformada por los miembros de la administración; se

consideran independientes de causa y efecto.

Las variables *intermediarias* reflejan el estado interno y la salud de una empresa, como las motivaciones, las actitudes, los objetivos, la eficiencia de la comunicación etc. Siendo consideradas, además, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa; y, por último, las variables *finales*, estas son dependientes y resultan del efecto conjunto de dos precedentes, es decir que reflejan los resultados obtenidos por la organización como los gastos de la empresa, la productividad, las ganancias y las pérdidas, constituyendo entonces la eficacia organizacional de una empresa (Moreno, 2012).

Lo anterior queriendo resaltar que el comportamiento de los empleados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los colaboradores perciben y, por otra parte, sus percepciones, esperanzas, capacidades y valores (Oscco, 2015). De tal manera, en concordancia con Grueso, González y Rey (2014), que podemos denotar cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima laboral.

Estos son: 1) Los *parámetros* contextuales, tecnológicos y estructurales; 2) La *posición jerárquica* que el individuo ocupa dentro de la organización; 3) Los *factores individuales* tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción; y, 4) La *percepción* que tienen de los colegas y los superiores.

### **CLIMA LABORAL Y LA DESCONFIANZA EN LOS COLABORADORES**

En este tipo de clima se define que la dirección no tiene confianza de sus empleados, además mantiene unos objetivos elevados con pocas posibilidades de formación, no existe el trabajo en equipo; la motivación esta mediada por el miedo, el temor, dinero y estatus, se consideran a los empleados como esclavos, además prevalece la desconfianza y prevalece el sentimiento de desconfianza, a su vez una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a sus tareas. Sobre la comunicación se evidencia un nivel ascendente, lateral o descendente; muchas veces falsos o inadecuados, existe una

organización informal y busca reducir el control formal (Ramirez, 2015).

### **Autoritarismo paternalista**

En este sistema se presenta una desconfianza condescendiente con los empleados. También presentan unos objetivos elevados con pocas posibilidades de formación, las decisiones son tomadas de manera paralela dependiendo del asunto; se utilizan las recompensas y los castigos como métodos para motivar a los trabajadores (Torres y Zegarra, 2014).

Por su parte, Ramirez (2015), discute que a pesar de que los procesos de control permanecen centralizados, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia y precaución, además que este control se efectúa en la costumbre, los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.

### **CLIMA LABORAL Y LA CONFIANZA EN LOS COLABORADORES**

Se caracteriza por tener una relación de confianza bastante elevada, en el cual la dirección evoluciona dentro de un clima participativo teniendo confianza

de sus empleados; Mantiene unos objetivos elevados con posibilidades de formación; las políticas y decisiones se presentan de manera ascendente y lateral, el tipo de motivación utilizado varía entre el castigo ocasionales y también en satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Es así como, en Ramirez (2015), plantea que este tipo de clima presenta un ambiente dinámico.

### **Participación en grupo**

De acuerdo a Romero (2010), la participación en grupo se caracteriza por tener una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados, delegando responsabilidades, teniendo un sistema de participación en grupo. Respecto a la toma de decisiones están diseminados en toda la organización e integrado en todos los niveles, la comunicación no solo es de manera ascendente o descendente, si no también de forma lateral, además de que los empleados trabajan en equipo junto con la dirección y tienen bastante influencia. En este tipo de clima organizacional los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el

mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Concluyendo entonces que, en este tipo de clima, los empleados forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización (Moreno, 2012). De ahí que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, además que este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

### **ALINEACIÓN ENTRE EL COLABORADOR Y LAS METAS DE UNA ORGANIZACIÓN**

Ahora bien, con respecto al desempeño laboral, este se comprende como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, los cuales son relevantes para las metas de la organización, a su vez también se conoce como las características o metas que espera los superiores de los empleados (Montejo, 2009).

Sanín y Salanova (2014), plantean que la parte de administración del desempeño es conocido como el proceso por el cual, la compañía evalúa que el empleado trabaja alineado con las metas de la

organización. Dentro del desempeño laboral se encuentran tres dimensiones que se analizan como variables dependientes

- *Desempeño Intrarrol:* pues si bien en el trabajo se puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este.
- *Desempeño Extrarrol:* con respecto a la realización de actividades extras que agregan valor.
- *Cumplimiento de normas:* Actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización.

Si bien como lo menciona Chávez (2013), una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia, manteniendo su viabilidad financiera. Por otro lado, Valdivia (2014), plantea que la variable de desempeño de una organización debe estar en constante evaluación, puesto que esta está influenciada bajo varios factores, los cuales al ser estudiados y retroalimentados favorecerá al

mejoramiento del desempeño de todo el personal y de la organización misma.

Montejo (2009), plantea que cuando se habla de una evaluación del desempeño (ver figura 1), se puede entrar a considerar como un procedimiento estructural y sistémico que permite medir, evaluar e influir sobre la cualidad y resultados del trabajo; todo esto con el fin de descubrir que tan productivo es el empleado y las dinámicas organizacionales, postulando a un mejoramiento en el rendimiento futuro, la implementación de nuevas políticas de compensación y detectar errores (Castro, 2012).

De acuerdo a Montejo (2009):

“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.” (p. 2).

**Figura 1. Evaluación del desempeño**





Fuente: Montejo (2009).

Es importante mencionar que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un juicio superficial del jefe respecto al comportamiento funcional del empleado, este debe permitir condiciones de medidas del potencial humano, a su vez el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la organización, y cuya actividad puede ser desarrollada indefinidamente; Además este debe proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación (Marroquín y Pérez, 2011).

Observamos entonces que la administración del desempeño cuenta con varias fases:

*La Evaluación:* en esta se monitorean los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias.

*La conceptualización:* siendo la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

*El desarrollo:* la compañía examina el rendimiento actual y su variación en función de los niveles deseados.

*La implementación:* considerándose la ejecución del plan luego de haber tomado una decisión para el desempeño organizacional.

*La retroalimentación:* siendo uno de los procesos más importantes durante todo el proceso y también después de la realización de la evaluación, de manera que logre ayudar a todo el personal para que sepan cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar el desempeño.

De acuerdo a Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), la importancia de este concepto se encuentra en que el comportamiento del trabajador es el resultado de la percepción que él tenga del trabajo. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización (Terán e Irlanda, 2011).

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la

organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz, 2003).

De acuerdo a Quintero, Africano y Faría (2010), es de allí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

Una investigación realizada por Ojeda (2011), evidenciaron que el clima organizacional resulta ser uno de los mejores indicadores que determina el funcionamiento de una organización, el cual permitiría identificar las problemáticas y las áreas de la organización que debían mejorar.

Por otro lado en una encuesta realizada en Ecuador por Uría (2011), con el objetivo de evidenciar la relación que tenía el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de una empresa, encontrando que, varios de los trabajadores de la empresa presentaban

quejas sobre el reconocimiento recibido, la aplicación del liderazgo, el sistema de comunicación, falta de trabajo en equipo y falta de compromiso.

Con lo que respecta a esta variable se determinan unos factores que influyen y se encuentran correlacionado en el desempeño laboral. De acuerdo a Quintero et al. (2008):

*La satisfacción del trabajo:* entendiéndose como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables de la percepción que tiene el empleado de su trabajo, estas estando relacionadas con el contexto laboral como el equipo de trabajo, la supervisión y la estructura organizativa.

*Autoestima:* reconociendo que este es un sistema de necesidades del individuo, el cual manifiesta el deseo por ser reconocido dentro del equipo de trabajo; se considera a la vez un factor determinante reconociendo que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de los sentimientos.

*Trabajo en equipo:* la unión de los individuos dentro de una organización genera un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se

denomina equipo de trabajo. Este sistema se considera importante puesto que genera ciertos fenómenos como el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación etc.

*Capacitación del trabajador:* siendo un proceso de formación necesario que producen resultados favorables, puesto que cuenta con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.

## CONCLUSIONES

Se concluye, entonces, que existe una relación de influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral, donde los factores estructurales, comunicación, objetivos, metas, recompensas, entre otros construyen el clima organizacional y determinaran el desempeño de los trabajadores según sea su percepción y satisfacción de sus necesidades.

Por otro lado, cuando se enfatiza en el desempeño laboral, encontramos que el ambiente físico como el social tiene una influencia significativa en el personal de la organización. Es así como esto genera gran importancia en evaluar el clima organizacional para mejorar o mantener el

buen desempeño laboral, puesto que se a denotado que las compañías que implementan sistemas de administración de desempeño, han obtenido mejores resultados en la organización, que los que nunca aplican una evaluación.

Sumado a la discusión teórica expuesta, es importante traer a colación los conocimientos adquiridos en la pasantía internacional, con la universidad QLU Quality Leadership University (Panamá) puesto que, permitió que los estudiantes se enriquecieran en conocimiento, aun con la situación que se encuentra atravesando el mundo entero a causa del virus Covid-19, ya que no impidió obtener un aprendizaje significativo sobre temas específicos como la gestión del talento humano, competencias laborales, Gestión y tipos de cambio organizacional, endomarketing u otros temas que trascendieron en los adolescentes.

Dicho lo anterior, se afirma que la pasantía permitió motivar la formulación de la investigación y conocer la estructura que deberían tener las organizaciones y de esta manera, reconocer la importancia de direccionar bajo el objetivo de motivar a los colaboradores y así potencializar la organización, pues debido a la relación

entre clima organizacional y desempeño laboral, esto indudablemente con ayuda de planes, programas, estrategias, etc. Esto, se soporta con lo discutido por Beus et al. (2020), quienes afirman la relación clima-actuación laboral y por lo tanto la importancia de trabajar los diferentes tipos de clima organizacionales con el fin de motivar el desempeño.

Por otra parte, fue importante conocer que las competencias son vitales para lograr un equilibrio entre las funciones del colaborador y sus necesidades, también que permitan generar un buen desempeño laboral en el cargo estipulado, es así como las necesidades de los colaboradores hacen parte de la motivación y la productividad de las organizaciones, Por lo tanto para el estudiante fue un privilegio participar del seminario internacional de la universidad QLU, siendo este muy enriquecedor.

Como aporte a la disciplina, el presente texto expone a manera de revisión de la literatura, referentes teóricos que soportan la influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral; pues, en la medida en que el clima organizacional es un fenómeno que se gesta en el marco de las interacciones sociales (humanas) en la

organización, sus resultados y expresiones repercuten directamente en el desempeño de las dinámicas laborales.

Por lo tanto, a este punto se puede afirmar la hipótesis planteada al inicio desde la argumentación y discusión teórica de los autores expuestos en el presente artículo, como también desde los aprendizajes en la pasantía en mención que atravesaron a la autora del presente texto.

## REFERENCIAS

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance . *International Journal of Business and Social Science*, 1, (3), 27-47.
- Alvarado, Ó. & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26, (47), 259-283.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a11.pdf>
- Beus, J. M., Solomon, S. J., Taylor, E. C., & Esken, C. A. (2020). Making sense of climate: A meta-analytic extension of

- the competing values framework. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 136-168. doi:10.1177/2041386620914707
- Betül, B. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative. *International Online Journal of Educational*, 81 - 92. DOI: [10.15345/ijoes.2015.02.007](https://doi.org/10.15345/ijoes.2015.02.007)
- Caligiore, I. & Díaz, J. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia* , 8, (24), 644-658. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
- Castro, S. (2012). Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate No. 1. Bogotá. [Trabajo de grado de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. [http://vocabularies.coar-repositories.org/access\\_right/c\\_abf2.html](http://vocabularies.coar-repositories.org/access_right/c_abf2.html)
- Chávez, S. (2013). Desempeño Organizacional. *ADMINISTRACIONDFH*.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de Recursos Humanos - El capital social humano de las organizaciones. *Mexico: McGraw - Hill*.
- Chirinos, Y. & Meriño, V. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. EAN.
- Del Toro, J., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con le desempeño laboral en trabajadores de un PYME de servicios de ingeniería. *Revista Clío América*, 5, (10), 204-227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>
- Domínguez L., Ramírez, Á. & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso. *Revista Nacional de administración*, 4, (1), 59-70.

- Fiallo, A., Alvarado, P. & Soto L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*.
- Flórez, A. (2013). Clima organizacional . *Eoi*.
- Grueso, M., González, J. & Rey, F. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y pensamiento crítico*, 3, (2). DOI: [10.37387/ipc.v2i3.26](https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26)
- Marroquín, S. & Pérez, L. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. [Trabajo de grado de pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala].  
<http://repositoriosidca.csuca.org/Record/RepoUSAC11309>
- Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral . *UPIICSA*, 17, (7).  
<http://148.204.210.204/revistaupiicsa/50-51/50-51-2.pdf>
- Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. *UNAD*.
- Ninahuanca, A. (2017). Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Plásticos Crismez S.R.L. *San Juan De Lurigancho*.
- Ojeda, R. (2011). Propuesta para determinar la relación entre el clima organización y el desempeño. [Trabajo de grado de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México].
- Oscoco, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas 2014. *Apurímac*.
- Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Organizational climate and labour

- performance of the company “vigilantes associate” oriental coast of the lake . *Organizational climate and labour performance of the company “vigilantes associate” oriental coast of the lake*, 3, (9), 33-51.
- Ramírez, M. G. (2015). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. *Fundación Universitaria Andaluza*.
- Rodríguez, A, Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño. *Salud & Sociedad*, 2, (2), 219-234.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 16.
- Romero, R. (2010). Clima Organizacional su relación con el factor humano. *PROCADP*.
- Sanín, J. & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13, (1). Doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp
- Terán V, & Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17, (1), 96-110.
- Torres, E. & Zegara, S. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas de la ciudad Puno-2014. *Comuni@cción*, 6, (2).
- Uria, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Universidad Tecnica de Ambato*.

Valdivia, C. (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa. *Universidad Nacional de Trujillo*.