



**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA
PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

Autor:

Bach. Meroussis Arriz, Georgios Tasso

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5982-5144>

Asesor:

Dr. Reyes Bacá, Gino Job

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4560-6378>

Línea de Investigación:

Comunicación y Desarrollo Humano

Pimentel – Perú

2022

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL: UNA REVISIÓN
SISTEMÁTICA

Aprobación de la Tesis

Bach. MEROUSSIS ARRIZ Georgios Tasso

Autor

Dr. REYES BACÁ, Gino Job

Asesor

Mg. DELGADO VEGA Paula Elena

Presidente del Jurado de Tesis

Mg. LLACSA VASQUEZ Mercedes

Secretaria del Jurado de Tesis

Mg. CRUZ ORDINOLA María Celinda

Vocal del Jurado de Tesis

Dedicatoria

A Dios por alumbrar mi senda y darme
el aliento para perseverar más allá en
todo instante.

A mi compañera Guiliana e hijos Stefani y
Bandon por su ayuda categórica y firmeza
en todos los momentos de la carrera.

Muchas Gracias.

Agradecimiento

Agradecer a Dios, por cuidarme siempre en todo momento y permitirme cumplir mis objetivos.

A mi linaje, por el soporte categórico que siempre tuvieron para que logre mis metas.

Mi agradecimiento a la empresa Atento por el apoyo y la información brindada para el desarrollo de esta tesis.

A mis maestros que durante toda mi carrera profesional aportaron a mi formación.

El Autor

Resumen

El trabajo realizado en esta investigación tiene como designio el probar la congruencia que tienen entre si las variables de Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, viendo en el análisis que las variables se vinculan unas a otras dando como resultado que a mejor clima laboral esta variable tendrá una huella en el desempeño profesional de los empleados en la empresa, y de esa forma los colaboradores rendirán mejor sus actividades en la empresa, demostrando que la percepción de los colaboradores influye en su producción, siempre y cuando el entorno laboral sea el adecuado.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral.

Abstract

The work done in this research is designed to test the congruence between the variables of Organizational Climate and Work Performance, seeing in the analysis that the variables are linked to each other resulting in a better working environment this variable will have an impact on the professional performance of employees in the company, and thus the employees will perform better their activities in the company, showing that the perception of the employees influences their production, provided that the working environment is adequate.

Keywords: Organizational Climate, Work Performance.

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Antecedentes de Estudio	12
1.3 Abordaje Teórico	14
1.4 Formulación del Problema.....	15
1.5 Justificación e Importancia del Estudio.....	16
1.6 Objetivos.....	16
1.7 Limitaciones	17
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	18
2.1 Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación	18
2.2 Escenario de Estudio	18
2.3 Caracterización de Sujetos.....	18
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	18
2.5 Procedimientos para la Recolección de Datos	19
2.6 Procedimiento de Análisis de Datos	20
2.7 Criterios Éticos	20
2.8 Criterios de Rigor Científico.....	20
III. REPORTE DE RESULTADOS	21
3.1 Análisis y Discusión de los Resultados.....	21
3.2 Consideraciones Finales.....	30
Referencias	34

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La siguiente investigación está sustentada en la relación que existe entre las variables de Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en empresas particulares, así como estatales, siendo este binomio un dolor de cabeza cuando no trabajan de forma estrecha y transparente (Kangis & Williams, 2000).

Los conceptos están relacionados, parten de disciplinas como la Psicología, la Administración, entre otras, y se expondrán teorías implementadas para el estudio e influencia, y similar que conceptos básicos, a condición de soporte del trabajo.

Según (Chiavenato, 2000) cita a Lewin en el 1964 en la Teoría del Campo, habla que el comportamiento del ser humano está influenciado por el ambiente que le rodea, siendo un constante intercambio de fuerzas que se retroalimentan, siendo el contexto su linaje, grupos sociales, medio ambiente, y el lugar donde trabaja, que en el conjunto de casos es una empresa (Aranda & Contreras, 2009). Las empresas son creadas para generar vínculos económicos entre los clientes, los propietarios y los colaboradores, donde estos últimos tienen distintos objetivos desde el sustento económico, su realización profesional y personal, entre otros. Por un lado, contamos la empresa, que cuanta con su respectivas misiones y visiones, valores, cultura, recursos, políticas y al otro extremo los colaboradores con sus objetivos individuales y valores propios de su realidad. El cómo ve el colaborador a la empresa, se le conoce como Clima Organizacional, juicio de (Lewin & Lippitt, 1939), para los años 30 realizaron pruebas donde estudiaron los diferentes Climas influenciados por el liderazgo, donde se observan tres estilos de liderazgo que se manejan: autocrático, democrático y laissez faire (liberal), produciendo distintos climas a observar, observándose firmeza en los resultados al plasmar la prueba experimental.

El Clima Organizacional según (Gibson & Ivancevich, 2006) son peculiaridades que describen a una institución y generan diferencias

entre otras; son permanentes en la coyuntura e inciden en la conducta de los colaboradores de las mismas.

Según (Toro, 2001), citado por Rada en el 2004, indica el Clima Organizacional, es una variable autónoma, la cual se responsabiliza del efecto en la motivación, satisfacción y productividad. En cambio, en otros casos, se refiere de una variable dependiente condicionada por la antigüedad en la actividad laboral, edad, género, escenario de trabajo y otras realidades semejantes. Y un tercer grupo, indica que se trata de una variable interviniente, que mide las realidades sociales y orgánicas de la compañía y la conducta particular del colaborador.

Se debe hacer referencia, a la definición de Litwin y Stringer, citados por (Dessler, 1993), habla de que El Clima Organizacional está formado por los efectos, de los sistemas formales son percibidos de distintos focos, el estilo de los directivos de forma informal y los factores ambientales como las actitudes, creencias, motivación y valores de los colaboradores de la empresa.

Según (Toro, 2001), entre las herramientas más relevantes que identifican variables de Clima Organizacional se puede indicar: inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, índice de clima organizacional de Stern, encuesta de calidad de empleo de Kahn, cuestionario de clima organizacional de James y Sells, escala de ambientes de trabajo de Moos, escala del ambiente universitario de Pace, cuestionario descriptivo del clima organizacional de Halpin y Crofts, cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional de Kettinger y cuestionario de salud organizacional de Milles.

Al transcurrir de la historia, los autores llegaron a definir que el Clima Organizacional en una compañía, tiene una influencia de la manera de liderazgo de la gerencia, y esta influencia es mayor en empresas pequeñas (Pyme), donde el control, es decir, la cantidad de colaboradores que le reportan al líder, es pequeño, con relación al tema Likert, citado por (Chiavenato, 2000).

La Satisfacción Laboral, se encuentra relacionada con los experimentos de productividad de los colaboradores, llevado a su ejecución por Elton Mayo en 1933, y dicho por (Chiavenato, 2000), que por los años 30 en la industria Hawthorne, se pudo apreciar que la Satisfacción Laboral está relacionada por esquemas sociales informales del grupo de trabajo, y que estos intereses son más sólidos que la remuneración, por otro lado las pausas e influencias materiales similares, haciendo claramente la evidencia de necesitar entender lo que motiva al ser humano y el impacto que se tiene en el grupo a nivel laboral.

Según (Chiavenato, 2000), al estar un colaborador con una necesidad, su estabilidad emocional se rompe y entra en tensión, llevándolo a realizar acciones que le alivien la inconformidad, si la acción es eficaz, el sujeto logrará solucionar la carencia y la etapa de conciencia se recobra. Al analizar, se puede apreciar que una necesidad es una motivación para el comportamiento, hasta que otra necesidad surja nuevamente y el ciclo se repite de forma continua (Davis & Newstrom, 1999).

El psicólogo (Maslow, 1991), indica que, en entornos sociales, y aplicándolo para las empresas: Si un colaborador con su trabajo, llena sus requerimientos fisiológicos y de protección, siendo las más básicas, su motivación se enfoca en recompensar las necesidades de orden superior, las cuales se ubican fuera de las actividades laborales, pero al ser su trabajo un obstáculo para llegar a alcanzarlas, se convierte en una actitud desmotivadora frente al trabajo. De aquí se puede deducir cuales son los aspectos que motivan a los colaboradores, planteada por Maslow.

Según (Locke, 1990), indica la satisfacción en un puesto de trabajo es el estado emocional resultante de cómo evalúa el colaborador su trabajo.

Según (Dipp & Tena, 2010), la definición de Satisfacción Laboral, es la cualidad del colaborador cara a su actividad laboral, y esa actitud

se cimienta en valores y creencias que el colaborador va adquiriendo en su trabajo y que influyen en su comportamiento y en el resultado. Hay varias herramientas que miden la Satisfacción Laboral, se distinguen las herramientas que miden de forma global, permitiendo obtener un nivel de satisfacción, y evaluar la satisfacción con un aspecto como el sueldo. Las medidas se pueden dividir en: las que están formadas por ítems que refieren a diferentes condiciones laborales que nos arroja un promedio a lo extenso de la graduación, las que promedian ítems que son variables formales que salen de un caso que no considera aspectos puntuales de la labor del colaborador, y las que mezclan ambas medidas con algunos ítems de condición específico y ordinario para promediar y dar como resultado una medida global.

Es ampliamente conocido que las empresas toman como opción el diseño de sus propias herramientas para evaluar la satisfacción laboral de sus colaboradores; por tal situación, hay muchas referencias para esta variable según (Saane, 2003).

Las variables Desempeño Laboral, nos dice (Chiavenato, 2000), es la forma de comportarse del colaborador, en el proceso de buscar los objetivos, y constituye una estrategia de cada colaborador para alcanzar los objetivos. Al plantear esta correspondencia entre la obtención de los objetivos y los medios a usar, se presentan distintos escenarios, el colaborador alcanza los objetivos determinados, utilizando los recursos de forma óptima, o fallar y no alcanzarlos, o lograr su objetivo, pero utilizando los recursos de forma inadecuada, siendo estos recursos que estaban a su disposición y otros externos. Al definir el Desempeño Laboral, se puede verificar que es un elemento que presenta distintas variantes esto se debe a cada colaborador ya que un colaborador es distinto a otro, y además influyen su actitud y aptitud de cara a la compañía, su motivación, su nivel de capacitación, supervisión, y factores que influyen en la situación de cada empleado y claro el entorno en el que el colaborador realiza su actividad laboral.

Una de las actividades del área de RRHH de una compañía, sin que importar su dimensión, una de sus principales funciones, es el sacar la mejor productividad y desempeño de sus colaboradores que trabajan para la compañía (Gonzales, 2000). Este proceso es definido, como lo plasma (Chiavenato, 2000), la forma de como las compañías logran alcanzar con sus colaboradores los objetivos de la institución, y de este método cada colaborador lograr sus objetivos propios e individuales.

1.2 Antecedentes de Estudio

En el presente apartado, básicamente se van a menciona aquellos estudios de carácter sistemático que previamente sean efectuado al presente estudio.

Según (Soto & Inga, 2019), el trabajo se sustenta en las variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral, en una revisión sistemática. Dicha actividad se llevó acabo en el periodo de los años 2015 al 2019 en la ciudad de Lima y Callao. Para ser efectivo el presente trabajo se contó con 34 colaboradores de los cuales 29 colaboradores se declaran contar con un enfoque cuantitativo de tipo y diseño correlacional no experimental y 5 colaboradores se ubican en un enfoque cuantitativo y siendo de tipo diseño descriptivo explicativo no experimental.

Según (Zuleta, 2019), se lleva a cabo una revisión sistemática en la cual relaciona la variable de Clima Organizacional con la variable de Desempeño Laboral y la influencia de ambas y se fundamenta en las base Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA) y el Manual Cochrane contando con los siguientes criterios: 1) artículos originales y revisiones científicos; 2) delimitación del idioma (castellano, inglés, portugués); 3) un límite de tiempo a 15 años y 4) relacionados con el tema: conformidad laboral en trabajadores de enfermería de atención domiciliaria. Las bases de datos usadas: Web of Science, MEDLINE, Pubmed, SciELO,

SCOPUS y The Cochrane Library Plus. En la revisión sistemática de la literatura determinan la variable de satisfacción laboral.

Según (Campusano & Huaman, 2018), llevaron a cabo una revisión sistemática observacional y retrospectiva de tipo cuantitativa, usando el sistema de evaluación Grade y de esta forma evaluar la vinculación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral. Las bases de datos: PubMed, Scielo, Sciencedirect, Wiley Online Library, Epistemonikos y Elsevier. Dando como resultado el exceso de trabajo influye en el desempeño laboral. Este trabajo se llevó a cabo en los países de Perú, Colombia, Chile y Brasil. En la toma los 10 artículos revisados el 40% se ubican en revisiones bibliográficas, un 30% se ubican en estudios descriptivos, otro 20% se ubican en estudios cualitativos y finalmente el 10% son revisiones de literatura.

Según (Lopez & Zorozabal, 2017), llevaron a cabo una revisión sistemática observacional y retrospectivo, para el estudio de los trabajos se utilizó el sistema Grade, con el objeto de determinar el vínculo entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral. De los 10 artículos seleccionados 3 son de México con baja evidencia, 1 a Brasil con alta evidencia, 2 de México con evidencia moderada, 1 a España con baja evidencia y 1 en Argentina, Chile y Honduras, respectivamente. Con baja certeza. La investigación mostro que la calidad del trabajo está en relación al desempeño laboral.

Según (Fernandez, 2019), el presente trabajo la revisión sistemática de la literatura científica, con un enfoque no experimental y correlacional. El objetivo es verificar el vínculo entre la variable de Clima Organizacional y la variable de Desempeño Laboral. Se usaron bases de datos como: Redalyc, Google Académico, Scielo, biblioteca de la Universidad Privada del Norte, biblioteca de la Universidad César Vallejo, biblioteca de la Universidad Privada Antenor Orrego entre otros. Para la selección de documentos se tomó en consideración: Tesis, Monografías y Artículos Científicos con un periodo: entre los años 2008 al 2018 (10 últimos años) y con relación al idioma: español. Se obtiene como resultado se seleccionaron once

artículos científicos y tesis, asimismo los modelos de Clima Organizacional para la implementación de la investigación. Las conclusiones al revisar las fuentes de investigación nos dan a conocer las herramientas para un adecuado clima organizacional y desempeño laboral y de fortalecer en crecimiento y desarrollo de la empresa.

1.3 Abordaje Teórico

En este apartado se procederá a examinar los modelos y teorías para la variable Clima Organizacional y la variable de Desempeño Laboral. Al aislar la variable de Clima Organizacional podemos mencionar dos modelos, el Modelo de Intervención en Clima Organizacional PMCO y Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord.

Al aplicar el modelo de Intervención en Clima Organizacional PMCO, se brinda unas técnicas de participación, y la cual tiene como principal recto la mejora del círculo laboral a través de distintas variables que influyen el clima organizacional. Una forma de diferenciar a este modelo es que ve al comportamiento organizacional como una respuesta de una vinculación de factores individuales, grupales y organizacionales (Cárdenas & Villamizar, 2008). La táctica de comportarse y de pensar de un sujeto está en relación directa círculo que lo rodea, de tal método que, un colaborador interactúa con su medio laboral y propicia la verificación del clima que este proyecta (Hergenhahn, 2008).

Al aplicar el Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord la cual es descrita como una pantalla de radar, donde podemos apreciar los puntos sobresalientes de una empresa y los aspectos buenos y malos, y siendo una ayuda a visualizar la empresa de forma real. Según (Burke, 1988) este modelo nos ayuda a ubicar dónde buscar y qué buscar para definir las dificultades de la empresa (French & Bell, 1996). La aplicación de este modelo requiere tomar en cuenta dos aspectos, el aspecto formal que representa la forma establecida que

las cosas suceden y el aspecto informal que viene a ser la forma en que suceden las cosas realmente.

Con relación a la variable Desempeño Laboral podemos mencionar dos modelos el Modelo de Factores Psicosociales y el Modelo Centrado en los Resultados Obtenidos.

Tenemos el modelo de Factores Psicosociales el cual fue desarrollado en Colombia, este modelo permite vincular y relacionar las dimensiones organizacionales e individuales y los resultados de estas interacciones y su efecto en la salud, desarrollo, bienestar y desempeño de los colaboradores en el recinto laboral (Toro & Londoño, 2010).

Al aplicar este modelo nos encontramos con variables que se encuentran el desarrollo psicológico, el desempeño y la satisfacción laboral, en donde la primera variable es condición de la siguiente. Es relevante para la Psicología Organizacional y para las compañías radica en entender que el desempeño, es un fenómeno que determina la producción (Toro, 2008), por otra parte, la satisfacción influye la permanencia de los colaboradores y esta se vincula con la disminución del ausentismo laboral, quejas y rotación de los colaboradores (Littlewood, 2008).

Finalmente, el Modelo Centrado en los Resultados Obtenidos para (Schon, 1987), la característica primordial de este modelo, es sopesar el desempeño usando la demostración de los aprendizajes, para la evaluación, el criterio que usa es no poner la atención en lo que haces, sino observar el resultado como consecuencia de lo que se hace.

1.4 Formulación del Problema

Se plante la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los Alcances que indican los resultados de estudios que han abordado la relación entre la variable de Clima Organizacional y la variable de Desempeño Laboral?

1.5 Justificación e Importancia del Estudio

La actual investigación se justifica por las siguientes razones:

Por Conveniencia, el vínculo que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral están estrechamente unidos ya que a mejor clima mejor desempeño y en sentido opuesto al tener un clima deficiente este genera un desempeño también deficiente.

Por Relevancia Social, el alcance social que pretende el presente estudio es hacer que los entes implicados la empresa y los colaboradores al estar estrechamente unidos y trabajar unidos y sin celos, generen en la sociedad una estabilidad para la empresa como para sus colaboradores.

Por Implicaciones Prácticas, el estudio en cuestión ayudará a romper problemas de adaptación de los colaboradores hacia la empresa y viceversa, haciendo la toma de conciencia que, si caminan uno a lado del otro el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, se verifica que ambos se ayudan mutuamente.

Por Valor Teórico, el estudio nos ayudara a ver la relación entre las dos variables el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, que al faltar una de ellas el vínculo se rompe y el proceso de mejoramiento también.

Por Utilidad Metodológica, el presente estudio contribuirá a la definición de la vinculación entre la dos variable de Clima Organizacional y la variable Desempeño Laboral y su implicancia en la vida Laboral y Organizacional.

1.6 Objetivos

Objetivo General.

Comprender los hallazgos de los estudios que han examinado la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Objetivo Específico.

Describir los diseños de investigación más empleados en estudios sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Describir las conceptualizaciones del clima organizacional y el desempeño laboral en los estudios seleccionados.

1.7 Limitaciones

La limitación más resaltante sería el encontrar trabajos de investigación donde las variables de Clima Organizacional y la variable de Desempeño Laboral, estén vinculadas de forma asertiva, brindando una información de calidad para la presente investigación.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación

El actual trabajo de investigación es de tipo cualitativo, en vista que se inscribe en el ámbito de las investigaciones de carácter documental.

El diseño del presente trabajo de investigación es de tipo revisión sistemática según (Ato & López, 2013).

2.2 Escenario de Estudio

Con respecto a este apartado y teniendo en cuenta que el trabajo es de naturaleza teórica, básicamente el escenario está supeditado a las fuentes de bases de datos de consulta general y de carácter universal.

2.3 Caracterización de Sujetos

Teniendo en consideración que el trabajo de investigación es de índole de tipo Revisión Sistemática, básicamente se tuvo en cuenta para el análisis respectivo, y sabiendo que para la caracterización de los sujetos no es estrictamente aplicable en ese sentido, se tomó un total de 152 artículos científicos de los cuales en la medida que se aplicaron los criterios de inclusión como Artículos de carácter Primario y Artículos de Revistas Científicas y los criterios de exclusión como Artículos/Tesis, Artículo de carácter Empírico y Artículo de carácter Secundario, quedaron finalmente 5 artículos que se ubican en las bases de datos y contemplan las variables de investigación.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica se ubica en el análisis de documentos porque se trata de una investigación teórica y el instrumento de recolección de datos es un protocolo de registro y organización que servirá para consignar la información acerca de los trabajos seleccionados acorde al objetivo del estudio.

2.5 Procedimientos para la Recolección de Datos

Se llevó a cabo una exploración electrónica y sistemática de artículos, consultando los buscadores científicos Scopus, Scielo, Eric, Proquest y Google Académico. Para el análisis de los estudios se realizó teniendo en cuenta los objetivos propuestos, se identificaron los diseños de investigación más empleados, las conceptualizaciones de Clima Organizacional y Desempeño Laboral aplicadas en las investigaciones seleccionadas y se analizó la presentación del grado de asociación de estas variables.

Para seleccionar los artículos, se emplearon los descriptores Clima Organizacional (Organizational Climate), (búsqueda relación de términos AND) y Desempeño Laboral (Work Performance); se abarcaron todos los artículos publicados en idioma inglés y/o español en el periodo entendido entre los años 2016 y 2020. Se consideraron artículos que estudiaran de forma cuantitativa al Clima Organizacional y su correlación estadística con el Desempeño Laboral. Se excluyeron los artículos de tipo cualitativo, así como también revisiones o cartas al editor, textos no disponibles, estudios en contextos distintos o que no relacionaran estadísticamente al Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

En la primera elección se descartaron las investigaciones duplicadas (investigaciones presentes en dos o más bases de datos), posteriormente, para la segunda elección, realice individualmente una transformación de examen de cada una de las investigaciones tomando en cuenta los criterios anteriormente mencionados. En el suceso de artículos en que no quedaba clara su inclusión, los contabilice inicialmente para después disponer inclusión o descarte, considerando los criterios establecidos inicialmente. En la modelo un total de 152 trabajos, de los cuales solo 5 quedaron en la fase final de la verificación toda vez que eran investigaciones que analizaron la conexión del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

2.6 Procedimiento de Análisis de Datos

En lo que respecta del análisis de datos, esta se realizó en torno a 5 trabajos que quedaron seleccionados en instancia final, como fruto luego de hacer la recogida de datos, para un mejor análisis en una ficha de protocolo se plasmaron los criterios de Clima Organizacional y Desempeño Laboral para tener a la vista una especie de tabla comparativa de cada uno de los trabajos seccionados.

2.7 Criterios Éticos

En el presente trabajo tanto a nivel de recolección y análisis estrictamente se supedito todo al principio de veracidad.

2.8 Criterios de Rigor Científico

En la actual investigación se consideró el rigor científico tanto así que se supedito el criterio de credibilidad ya que todo aquello que se reportó se cumplió estrictamente, así mismo se generó un proceso por el cual se debía asegurar que en lo sucesivo se pudiera replicar el trabajo.

III. REPORTE DE RESULTADOS

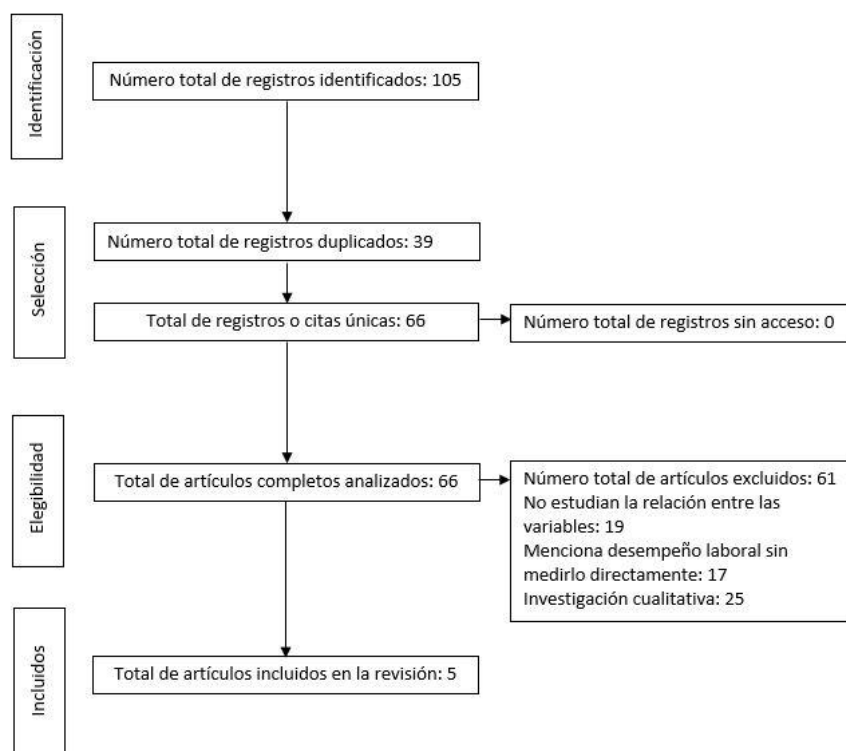
3.1 Análisis y Discusión de los Resultados

Al revisar la Figura 1 se identificaron 105 artículos, de los cuales solo cinco cumplieron con los criterios de selección; tres son de tipo descriptivo-correlacional, uno es de tipo descriptivo y uno es de tipo no experimental-transversal, la Tabla 1 se muestra los estudios seleccionados de acuerdo a su tipo. Diseños empleados en el estudio del clima organizacional y rendimiento laboral.

Las investigaciones seleccionadas son de carácter empírico, tres emplearon diseño descriptivo-correlacional. Los procedimientos de exploración estadísticos personal fueron en su totalidad correlaciones, análisis de regresiones y modelo de participación. Un trabajo de tipo cuasi-experimental se realizó por medio de mediciones de antes y después del estudio del programa en un solo grupo, en este caso la fórmula de análisis estadístico fue correlaciones y regresiones lineales.

Figura 1

Flujo del estudio según el modelo PRISMA



Dentro de los principales hallazgos que se indica lo siguiente:

Arias & Arias (2014), proponen que al existir una estrecha vinculación entre la variable Clima Organizacional y la variable Desempeño Laboral, las mismas que han sido estudiadas de forma continua en el ámbito laboral. Si hablamos de Clima Organizacional nos podemos remontar a los años 1939 y fundamentarnos en la Psicología Lewiniana, por otro lado, tenemos a Gellerman que para la década de los 60' introduce el término ámbito organizacional. Se puede definir a la variable Clima Organizacional como lo que perciben los colaboradores en la empresa (Arias, 2013). La segunda variable a definir es el Desempeño Laboral que es la respuesta emocional positiva a la actividad que realiza en la empresa siempre y cuando este cumpla los valores del mismo (Salgado & Remeseiro, 1996).

Como se indicó al inicio este trabajo se sustenta en la vinculación entre las dos variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, en la premisa que entre estas dos variables existe un vínculo positivo y significativo.

Con relación al método de investigación que se uso fue correlacional y se trabajó una muestra de 45 personales, siendo el instrumento que se aplicó el Perfil Organizacional de Likert (POL), el uso de este perfil se basa en cuatro columnas la primera columna es la *flexibilidad* que nos brinda la percepción de los empleados con relación a la compañía, la segunda columna la *responsabilidad* que nos brinda la percepción de los colaboradores con sus jefes y la libertad de sus actividades laborales, la tercera columna es *claridad* que nos brinda la percepción del colaborador y los que se espera de ellos y finalmente la cuarta columna el *espíritu de equipo* que es la percepción del colaborador y el vínculo de solidaridad con la empresa donde trabaja. El instrumento aplicado nos brinda la percepción del Clima Organizacional y sus vínculos con distintas variables organizacionales.

Para lograr tener un resultado que le diese a la empresa una información de valor entre las variables se tuvo que desdoblar cada

variable en sus respectivas dimensiones y relacionándolas entre sí, siendo estas responsabilidades, flexibilidad, claridad, reconocimiento, clima organizacional, satisfacción intrínseca y extrínseca, y global entre otras, así mismo se notó diferencias dependiendo del área donde trabajaba el colaborador y las más resaltantes fueron administración, operaciones y ventas. Como conclusión vemos la influencia del área de trabajo prioridad las áreas de administración y ventas sobre operaciones influyen el Clima Organizacional y la satisfacción del Desempeño Laboral.

Para finalizar y como línea de discusión, y tomando que con una muestra de 45 colaboradores se sustenta que el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral se relacionan de forma moderada ($r = .229$) y no de forma significativa. Así mismo podemos inferir que al tomar en consideración las distintas dimensiones estas influyen y los coeficientes varían y los potencian generando una correlación significativa. Es por estas variables dimensionales es que se sugiere a la compañía aplicar estrategias organizacionales que generen mayor vinculación de los colaboradores y la empresa, y reforzando la variable Clima Organizacional y la variable de Desempeño Laboral.

Ccora & Matas (2015), proponen que la investigación trata de determinar el vínculo entre la variable Clima Organizacional y la variable Desempeño Laboral. Si nos remontamos a décadas pasadas siempre se investigó los motivos por los cuales el Desempeño Laboral variaba y uno de esos factores era el Clima Organizacional, el mismo que tiene distintas características que la diferencian de otras instituciones y su influencia en el personal (Forehand & Gilmer, 1964), para obtener una información más rica se descompuso en dimensiones más pequeñas que nos proporcione mayor detalle en la investigación y así determinar la influencia del ambiente en la motivación del colaborador. Por ello podemos definir que Clima Organizacional se fundamenta en las cualidades del ambiente organizacional y la percepción del colaborador y cómo influye en su comportamiento en la empresa (Mazariegos, 2003).

Al carecer de un Clima Organizacional bueno esto influye en los colaboradores afectando en su salud, su bienestar personal y familiar, es importante mencionar que muchos problemas se dan por las relaciones interpersonales de los colaboradores y así como falta de compromiso con la empresa, estrés, ausencia de identidad e insatisfacción laboral, etc. Por todo lo expuesto podemos ver la importancia y necesidad de contar con un Clima Organizacional óptimo para mejorar la calidad del Desempeño Laboral, es por ello que se aplican programas de higiene laboral incentivando las mejoras para los colaboradores (Flores, 2007).

La relación entre las dos variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral es que existe una relación significativa entre ellas, es por ello que las compañías se ven en la obligación de buscar la satisfacción del colaborador y que ello redunde en su productividad y no en el alejamiento del mismo de la empresa.

El método aplicado para esta investigación fue descriptivo correlacional, teniendo como finalidad determinar una relación significativa entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral, para ello se tomó un patrón de 110 personales y se usó el Test de Escala de Clima Social como instrumento en el Trabajo (WES), el cual se sustenta en tres dimensiones siendo *autorrealización*, *relaciones* y *estabilidad/cambio*, las cuales nos permitió diagnosticar el clima de la empresa (Rudolf & Bernice, 2000), y para medir la variable de Desempeño Laboral se usaron en el Inventario de Desempeño Laboral que se sustenta en cuatro dimensiones *compromiso*, *motivación*, *satisfacción* y *eficiencia*.

Como resultado podemos definir que la relación entre las dos variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral es significativa ($r = .71$), al trabajar las tres dimensiones para el concepto de Clima Organizacional se refuerzan *Autorrealización* y *Estabilidad/Cambio*, y *Relaciones* se ubica en el tercer lugar. Finalmente se concluye que el Clima Organizacional genera un

Desempeño Laboral siendo este un factor preponderante en el impacto de las actividades de los colaboradores en sus trabajos.

Cabrera & Bejarano (2017), proponen como objetivo la investigación es formalizar la semejanza entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. Para tal efecto nos basamos en (Caligiore & Diaz, 2003), las empresas son grupos de colaboradores que trabajan en equipo y con un fin determinado que la empresa indica. Las interacciones entre las dos variables generan esquemas de relaciones variadas y específicas las mismas que se relacionan con el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral (Sahili, 2010).

Para definir el Clima Organizacional debemos ubicarnos en el escenario de Hall, Forehand y Gilmer y Robbins citado por (Barriga, 2016) donde se señala que es un conjunto de características que duran en el tiempo y de fácil medición percibidas por los colaboradores influidas por su conducta. Siendo materia de estudio a (Pipaç, 2013) que estudió la relación entre *Gerenciamiento, Comunicación, Clima Organizacional y Desempeño Laboral*, y su relación entre ellas, se determinó que el Gerenciamiento repercute en el Clima Organizacional, tomando esta premisa según (Novac, 2007) indica que un buen Gerenciamiento impulsa a los colaboradores a generar un mayor y mejor Desarrollo Laboral. Es una de las funciones de los gerentes el generar un Clima Organizacional favorable para las necesidades de los colaboradores bajo los lineamientos de la empresa. Para comprender los tipos de Clima Organizacional nos basamos en (Likert, 2009), clasifica a esta variable en cuatro tipos y su influencia en la estructura, reglas y normas en la administración, siendo estos tipos:

1er. Tipo: *Clima tipo Autoritario, sistema I* que comprende la falta de confianza del jefe hacia los colaboradores, generando maltratos psicológicos. 2do. Tipo: *Clima tipo Autoritario, sistema II* que comprende el exceso de confianza del jefe hacia sus colaboradores, generando un paternalismo con sus colaboradores. 3er. Tipo: *Clima Participativo, sistema III* se aplica la verticalidad en la comunicación y

la generación de metas por alcanzar. 4to. *Tipo: Clima Participativo, sistema IV* los jefes confían totalmente en sus empleados y se genera ordenes en consenso y a todo nivel, y su lineamiento es el planeamiento estratégico con participación.

En la investigación se toca que factores influyen en el Clima Organizacional para ello se resalta los procedimientos de (Litwin & Stringer, 2013), de nueve factores que inciden en esta variable.

1ro. *Estructura*: Es la percepción del colaborador con la burocracia de la empresa, a mayor burocracia percepción negativa y viceversa. 2do.

Responsabilidad: Es la percepción del colaborador y la libertad del colaborador en la toma de acciones con relación a su labor. 3ra.

Recompensa: Son las recompensas hacia el colaborador por el buen trabajo realizado. 4to. *Desafío*: Son el conocimiento de las metas por parte de los colaboradores y el proceso para alcanzarlas. 5to.

Relaciones: Es como ve el colaborador las relaciones con sus pares y los jefes generando una horizontalidad en las relaciones interpersonales. 6to. *Cooperación*: Es el grado de ayuda en el grupo de colaboradores y sus jefes donde se incluye a los directivos también. 7mo.

Estándares: Es como los colaboradores perciben los estándares para la producción definidos por la empresa. 8va.

Conflicto: Es la percepción de los jefes y los colaboradores en que para solucionar un problema se escucha diferentes puntos de vista. 9no.

Identidad: Es la percepción de colaborador de pertenecía para con la empresa por ser una pieza valiosa.

Para definir el concepto de Desempeño Laboral nos apoyamos en (Vásquez, 2009), que nos dice que es el cumplimiento de las actividades que realizan los colaboradores en la empresa, a su vez (Díaz, 2014), nos dice que son las buenas prácticas laborales de los colaboradores en la empresa. Al hablar de Desempeño Laboral debemos de tocar las dimensiones que habla (Valdés, 2004), y son: Capacidad, Emocionalidad, Responsabilidad y Relaciones Interpersonales, las que se tallan a continuación:

1ro. *Capacidad*: es tener sólidos conocimientos y la capacidad y habilidad para enseñar. 2da. *Emocionalidad*: Es la forma de regular las emociones negativas para realizar un proceso de enseñanza idóneo. 3ro. *Responsabilidad*: Esta dimensión está basada en todas las actividades del colaborador hacia la empresa. 4to. *Relaciones Interpersonales*: Son las relaciones entre todos los colaboradores en la empresa dentro y fuera de la misma.

El método de trabajo aplicado para esta investigación fue descriptivo correlacional y con un diseño no experimental. Con relación a la muestra que se utilizó fue de 71 colaboradores. Se utilizó como instrumento de recolección de información para cada variable cuestionarios, que en caso de Clima Organizacional se resaltó las siguientes dimensiones: Integración Institucional, Identidad Institucional y Motivación Institucional y para la variable de Desempeño Laboral se resaltaron las siguientes dimensiones: Emocionalidad, Capacidad, Relaciones Interpersonales y Responsabilidad.

Como resultado de la investigación entre las dos variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral se encuentra que la relación es regular ($\rho = .361$), y un nivel de significancia ($p = .01$) que demuestra una relación significativa. Para las demás dimensiones los estudios arrojaron valores similares entre regular y poca, que no alteran los resultados anteriores. Para finalizar y como conclusión se evidencia que el Clima Organizacional no es determinante con el Desempeño Laboral, pero se ubican otras dimensiones que si lo influyen como el compromiso hacia la empresa entendiendo muy bien la visión y misión de la compañía.

León, Noriega & Murillo (2018), proponen en esta investigación que existe un efecto del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de sus empleados, al estudiar el Clima Organizacional este nos proporciona los requerimientos del futuro deseado en la empresa y la forma de alcanzarlos (Segredo, 2011). Con relación al Desempeño Laboral y según (Stoner & Freeman, 2002), es medir la eficiencia y

eficacia de la empresa alcanzando sus objetivos de la misma, es por ello que los colaboradores deben apuntar a la excelencia y así alcanzar sus objetivos.

Se considera para esta investigación el vínculo del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral enfocándose en la forma de trabajar de los colaboradores en la empresa y de las diferentes maneras en que los colaboradores experimentan su labor en la empresa (Medina & Mañas, 2015).

El método aplicado en esta investigación para las variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral fue descriptivo, para lo cual se utilizó una muestra de 25 colaboradores. Como instrumento de recolección de datos se usó la implementación de encuestas a los colaboradores de la institución. Para la presente investigación se utilizaron variables independientes como: mujeres, experiencia, edad, solteros, infraestructura, hijos, seguridad e implementación que apoyan a determinar el Desempeño Laboral como variable dependiente de los colaboradores de la institución.

Teniendo como resultado entre las variables independientes y dependientes una relación significativa ($r = .8067$), y con un valor de probabilidad ($p = .0000$), que es significativo también. Dando como respuesta que las variables independientes (mujeres, edades, experiencia, solteros, hijos, infraestructura, seguridad e implementos) tienen un vínculo con el Clima Organizacional y a su vez influyen en el Desempeño Laboral de los colaboradores.

Se concluye en esta investigación que, al manejar variables identificadas en las encuestas como promedio, experiencia en el trabajo, tiempo en años laborando, estado civil, cantidad de hijos, infraestructura de la empresa que trabaja, implementos necesarios para su ambiente laboral, el sueldo, seguridad y años, están presentes en el Clima Organizacional y que este modelo condiciona el Desempeño Laboral de los colaboradores de la institución. Para alcanzar la excelencia en el Desempeño Laboral implica tomar en consideración y hacer las modificaciones pertinentes para que el

Clima Organizacional influya de forma óptima en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la institución.

Cuba, Mohamed & Pacheco (2020), proponen en identificar la correlación que existe entre las variables Responsabilidad Social (Clima Organizacional) y el Rendimiento Laboral en los colaboradores de la institución. Tomando a la teoría-científica de la Responsabilidad Social, según (Ruiz, 2009), abarca las obligaciones y su respectivo cumplimiento al tomar una decisión. Se debe incluir este término para algún tipo de fenómeno. Por otro lado, es importante mencionar que la Responsabilidad Social es considerada como una cualidad para el ser humano. Dicha cualidad positiva es el compromiso y su actuación en el mismo de forma responsable y coherente. Si tomamos a (Chávez, 2018), la Responsabilidad Social empresarial o corporativa es una forma de brindar de forma voluntaria y activa de una institución a la mejora socioeconómica y ambiental de una zona, generando riqueza intrínseca. Con relación a la segunda variable, es decir, Rendimiento laboral o también circunscrito en el ámbito laboral como productividad es la relación entre los objetivos y metas de la empresa, y el logro de alcanzar las tareas de los colaboradores de cada cargo que ellos desempeñen. Es por ello que las empresas cuidan mucho el Desempeño Laboral ya que es un recurso que debe ser optimizado de forma constante y se relaciona con el Clima Organizacional factor de estudio y mejora constante.

Para la siguiente investigación se manejó el método correlacional no casual, con un diseño no experimental transversal, ya que la toma de datos se realizó en un tiempo determinado y único. Como se puede concluir es estudiar la incidencia e interrelación de las variables en un momento determinado (Hernández & Fernández, 2014). Para ello, se tomó una muestra de 230 colaboradores y como instrumento se utilizó la toma de encuestas, para la recopilación de información de las dos variables de la investigación. Al manejar las variables de Responsabilidad Social esta se desdobra en distintas dimensiones como: *Liderazgo Directivo*, *Clima Organizacional* y *Control de*

Recursos proporcionando mayor detalle a efecto de la investigación, así mismo para la otra variable de Rendimiento Laboral las variables de dimensiones fueron: *Factores Intrínsecos* y *Factores Extrínsecos* y optimizando de esta forma la investigación.

Dando como resultado en la investigación y tomando en nuestro caso la dimensión de Clima Organizacional y la variable Rendimiento Laboral una relación positiva fuerte ($\rho = .876$), y con un valor de probabilidad ($p = .0000$), dando como resultado que existe un vínculo directo entre el Clima Organizacional y el Rendimiento laboral. Finalmente, como conclusión de la investigación se determina que la correlación es positiva y fuerte entre las dos variables, a mayor Clima Organizacional mayor Rendimiento Laboral.

Tabla 1

Trabajos para el estudio - Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Nro.	Autores	Título	Diseño	Muestra	Instrumentos de Medida y Niveles de Consistencia reportados			Nivel de Correlación
					Autocontrol	Rendimiento Académico	Otras medidas empleadas	
1	Arias, Walter Arias, Gabriela	Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado	descriptivo – correlacional	45	Correlación de Pearson	NO APLICA	NO APLICA	$r = .22$ $p < .05$
2	Ccora, Roberto Matas, José	Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario	descriptivo – correlacional	110	Correlación de Pearson	NO APLICA	NO APLICA	$r = .71$ $p < .05$
3	Cabrera, Ignacio Bejarano, Jesús	Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2007	descriptivo – correlacional	71	Correlación de Spearman	NO APLICA	NO APLICA	$\rho = .36$ $p < .01$
4	León, Lady Noriega, Evelyn Murillo, Madelyn	Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente	descriptivo	25	Correlación de Pearson	NO APLICA	NO APLICA	$r = .80$ $p < .00$
5	Cuba, Néstor; Mohamed, hadi; Pacheco, Alex.	Responsabilidad social y rendimiento laboral en los colaboradores de los programas sociales de Lima, Perú	No Experimental - Transversal	230	Correlación de Spearman	NO APLICA	NO APLICA	$\rho = .876$ $p = .00$

3.2 Consideraciones Finales

Discusión

Tras realizar una búsqueda, analizar, filtrar y leer las investigaciones que se publicaron en bases de datos Científicas como Scopus, Scielo, Eric, Proquest y Google Académico, en el periodo de 2016 hasta 2020, se puede ver de la información recabada que existe una relación entre las variables Clima Organizacional y Rendimiento Laboral en las

empresas, siendo un tema de mucha importancia para la Administración (gerencia de las compañías) y claro para la Psicología donde al profundizar en otros tipos de estudios se podrán analizar los factores específicos que inciden en el rendimiento laboral de los colaboradores de una empresa.

En el proceso de investigación que se realizó en pro de encontrar la relación entre las variables de Clima Organizacional y Rendimiento Laboral, nos encontramos que el impacto entre estas dos variables que están vinculadas de forma positiva, es decir, una impacta en la otra de forma activa, dando como resultado el impacto de una sobre la otra.

Al revisar uno de los trabajos seleccionados como el de Arias & Arias del 2014, los autores en su estudio correlacional descriptivo, donde comparan las dos variables de Clima Organizacional y Rendimiento Laboral, analizando la vinculación de las mismas entre si y su impacto en la empresa, los investigadores se basan su planteo en un modelo teórico que indica que los colaboradores son impactados por el gerenciamiento de la compañía y el conocimiento que tengan los colaboradores de la empresa, la percepción de los colaboradores de la empresa y la capacidad personal de ellos (Likert, 2002).

Al tomar otros estudios de los seleccionados en la presente investigación podemos hablar de Ccora & Matas del 2015, donde en su trabajo de investigación de las variables de Clima Organizacional y Rendimiento Laboral se puede ver de forma clara su relación e influencia entre ellas. La investigación de corte descriptivo correlacional, brinda como resultado que la variable de Clima Organizacional incide en la actitud en el grupo de colaboradores de la empresa (Mazariegos, 2003).

Siguiendo con la revisión de los trabajos seleccionados podemos mencionar al estudio de León, Noriega & Murillo del 2018, donde se ve claramente la relación que guardan las variables de estudio, es decir, el vínculo del Clima Organizacional y su influencia con la

variable Desempeño Laboral (Pipaç, 2013), manteniendo una relación positiva y significativa como resultado de su investigación.

Por otro lado al revisar el trabajo de Cuba, Mohamed & Pacheco del 2020, se puede determinar de acuerdo a sus resultados que entre las variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral existe una relación positiva pero moderada entre las dos variables (Hernández & Fernández, 2014), que dando demostrado que a pesar de factores que influyen en la vinculación de las variable y que inicialmente se podría considerar que no tienen una influencia, al final con los resultados vemos que la existe en un ámbito moderado.

Se ha dejado para el final el estudio de Cabrera & Bejarano del 2017, donde exponen en su trabajo que la relación entre la variable Clima Organizacional y la variable desempeño Laboral mantienen una escasa y no significativa entre las variables de análisis, siendo en único caso que concluye su investigación con una postura deficiente en cuanto al vínculo entre las dos variables de análisis.

Como se puede apreciar y basándose en los trabajos seleccionados y analizados para el objetivo de esta investigación se puede concluir que en un 80% de los casos las variables se relaciona de forma positiva y significativa, validando la teoría que a mejor Clima Laboral tendremos un mejor Desempeño Laboral de los colaboradores en una empresa ya sea esta privada o estatal, y que el impacto de un buen clima siempre estará en relación directa con un buen desempeño de la fuerza trabajadora. Así mismo, no se debe dejar de mencionar al 20% restante que nos da una alerta de que, a pesar de brindar un entorno favorable a los colaboradores de una empresa, esto no es condición para que el rendimiento laboral sea el óptimo, de cara para la empresa y que la percepción de los colaboradores no será la mejor sin importar las mejoras de la organización se hallan llevado acabo.

Sugerencias

Luego de haber seleccionado y analizado los trabajos del presente estudio, y se finaliza que a mejor Clima Organizacional tendremos un mejor Desempeño Laboral de los colaboradores de empresas ya sean

privadas o estatales, se desea que se tome en consideración que el desempeño de todo colaborador desde su percepción se debe manejar de forma transparente la información que le llega generando de esa forma un vínculo con la empresa sólido y que los cambios o mejora de políticas de la organización debe ser pensada en el binomio de dirección y actividad laboral, ya que estas dos actividades se relacionan a la hora de trabajar juntas.

Es importante mencionar que debemos continuar realizando investigaciones para reforzar el vínculo entre las variables de Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, logrando de esta forma reforzar que a mejor clima organizacional mejor será el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y el rendimiento de la empresa mejorará con su fuerza laboral rindiendo al máximo.

Si la empresa brinda un entorno que cubra las necesidades no simplemente básicas del colaborador, sino un clima laboral que le dé seguridad a la fuerza laboral, esta responderá dándole a la organización un alto rendimiento laboral de sus colaboradores sin importar las dificultades de que tenga el colaborador, porque estará comprometido con la empresa.

Referencias

- Campusano, M., & Huaman, M. (2018). *EFFECTOS DE LA SOBRECARGA DE TRABAJO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA*. Tesis, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2050/ESPECIALIDAD%20-%20Magaly%20Mirella%20Huaman%20Rosales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Likert, R. (2002). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Deusto.
- Aranda, R., & Contreras, J. (2009). *Diagnóstico y análisis del clima organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda. Trabajo de grado, Administrador de negocios internacionales*. Bogota.
- Arias, W. (2013). *Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa*. Arequipa: Illustro.
- Ato, M., & López, J. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 1038-1059. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Barriga, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza"*. Tesis para optar el grado de magister en Educación, Universidad "Jaime Bausate y Meza, Lima.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Burke, w. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo*. México: Addison Wesley Iberoamericana SITESA.
- Caligiore, I., & Diaz, J. (2003). Clima Organizacional y desempeño en los docentes de la ULA. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 645.
- Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2008). Modelo e Intervención PMCO para mejorar el clima organizacional. *Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación*.
- Chávez, F. (2018). *Gestión pública por procesos y por resultados*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Díaz, H. (18 de 08 de 2014). *Carrera Pública Magisterial*. Obtenido de Desafíos para el gobierno y los docentes: http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea_72/Tarea72_Hugo-Diaz.pdf
- Dipp, A., & Tena, J. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Diálogos educativos*, 118-119.
- Fernandez, M. (2019). *El Clima Organizacional y su relación en el Desempeño Laboral en el Sector Privado: Una Revisión Sistemática*. Tesis, Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22207/Fern%c3%a1ndez%20Mori%20Muriel.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.* Tesis de postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas, Lima.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Gibson, J., & Ivancevich, J. (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. México: McGraw Hill.
- Gonzales, A. (2000). Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. *Revista Ingeniería & Desarrollo*, 25-32.
- Hergenhahn, B. (2008). *Introducción a la Historia de la Psicología*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

- Kangis, P., & Williams, D. (2000). *Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation*.
- Lewin, K. (1964). *Field Theory in Social Science, Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271–301.
- Likert, R. (2009). *El Factor Humano en la Empresa*. Deusto.
- Littlewood, H. (2008). *Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional*. México: J. F. Uribe.
- Litwin, G., & Stringer, R. (2013). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Locke, E. (1990). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1319-1328.
- Lopez, W., & Zorozabal, F. (2017). *SATISFACCIÓN LABORAL DEL COLABORADOR Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCION AL USUARIO EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR SALUD*. Tesis, Lima. Obtenido de file:///E:/USS/CICLO%2011/Investigacion%20II/TESIS/Antecedentes%20de%20Estudio/LOpez%20y%20%20Zoro%20C3%A1bal%202017.pdf
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mazariegos, J. (2003). *Evaluación del clima organizacional en una empresa azucarera en el área de fábrica*. Tesis de pregrado, Universidad del Pacífico, Lima.
- Medina, P., & Mañas, R. (2015). *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario*. Anales de Psicología.
- Novac, C. (2007). *Evaluarea în Managementul Resursei Umane*. București: Editura Comunicare.ro.
- Pipaç, M. (2013). The interdependence between management, communication, organizational behavior and performance. *The Journal of the Faculty of Economics*, 1554-1562.
- Rada, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 97-113.
- Rudolf, M., & Bernice, M. (2000). *Escalas de clima social: familia (FES), trabajo (WES), instituciones penitenciarias (CIES), centro escolar (CES): manual*. Madrid: TEA Ediciones.
- Ruiz, J. (2009). *Administración Gubernamental*. Universidad de San Marcos.
- Saane, V. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction- a systematic review. *Occupational medicine*.
- Sahili, L. (2010). *Psicología para el docente*. Universidad de Guanajuato, Guanajuato.
- Salgado, J., & Remeseiro, C. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Psicothema.
- Schon, D. (1987). *Educating the reflexive practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Segredo, A. (2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. Obtenido de Educación Médica Superior: <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v25n2/ems13211.pdf>
- Soto, C., & Inga, A. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 95-117. doi:<http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.95-117>
- Stoner, J., & Freeman, E. (2002). *Administración*. Prentice Hall.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2008). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.
- Toro, F., & Londoño, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 95-137.
- Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Editorial pueblo y educación.

- Vásquez, W. (2009). *Evaluación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de la Instituciones educativas estatales del distrito de Carmen de la Legua Reynoso, en el año 2008*. Tesis para optar el grado de magíster en ciencias de la educación, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Zuleta, M. (2019). *La percepción de satisfacción laboral del personal de enfermería en atención domiciliaria: Una revisión sistemática de la literatura*. Tesis, Medellín. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/14565/1/ZuletaMaricela_2019_Satisfacci%3b3nLaboralEnfermer%c3%ada.pdf