

Estrategias y metodología para lograr un mejor ambiente organizacional.

Strategies and methodology to achieve a better organizational environment.

Ing. Luis Enrique Pinzón Barriga ^{1*}, Ing. Juan Herberth Muñoz Landázuri ² & Ing. Cristina Alexandra Pérez Villacís ³

1.* Master en Telecomunicaciones. Instituto Superior Tecnológico 17 de Julio, Urcuquí, Ecuador.

Email: lpinzon@ist17dejulio.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8307-8676>

2. Pérez Villacís. Investigador Independiente, Ecuador. Email: juan_mu_l@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2918-3328>

2. Magister en Gerencia de la Calidad e Innovación. Investigador Independiente, Ecuador.

Email: cris_alexpv@yahoo.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-9927>

Destinatario: lpinzon@ist17dejulio.edu.ec

Recibido: 19/Abril/2022

Aceptado: 21/Mayo/2022

Publicado: 30/Junio/2022

Como citar: Pinzón Barriga, L. E., Muñoz Landázuri, J. H., & Pérez Villacís, C. A., (2022). Estrategias y metodología para lograr un mejor ambiente organizacional. E-IDEA Journal of Engineering Science, 4 (10), 43-58. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.53734/esci.vol4.id239>

Resumen: Hoy en día las organizaciones se preocupan en brindar un ambiente laboral acorde y agradable para sus trabajadores, ya que el talento humano es un factor al cual le dan gran importancia, puesto que es a través de este, que las empresas pueden funcionar y llevar a cabo sus operaciones, por tal motivo se orientan a estudiar, comprender y mejorar el factor ambiente organizacional, también llamado clima organizacional, el cual tiene que ver con el bienestar físico y psicológico que siente ese talento humano dentro de una organización y de esa percepción que estos puedan tener sobre el ambiente laboral, sus relaciones con los jefes y con sus otros compañeros de trabajo, a fin de que esto pueda contribuir para el logro de los objetivos de la organización. De allí a que es un tema al que las organizaciones deben prestar gran atención, ya que mantener un excelente clima laboral les permitirá contar con un personal con sentido de pertinencia e identificado con esta.

Palabras Clave: Ambiente Laboral, Clima Laboral, Talento Humano, Estrategias.

Abstract: Nowadays, organizations are concerned with providing a suitable and pleasant work environment for their workers, since human talent is a factor to which they give great importance, since it is through this that companies can function and carry out their operations, for this reason they are oriented to study, understand and improve the organizational environment factor, also called organizational climate, which has to do with the physical and psychological well-being that human talent feels within an organization and that perception that these may have on the work environment, their relationships with their bosses and with their other co-workers, so that this can contribute to the achievement of the organization's objectives. Hence, it is an issue to which organizations must pay great attention, since maintaining an excellent work environment will allow them to have staff with a sense of belonging and identified with it.

Keywords: Work Environment, Work Climate, Human Talent, Strategies.

INTRODUCCIÓN

Para cualquier organización el talento humano juega un papel muy importante, dado a que es a través de estos pueden ser operativas en todas sus áreas, desde los más altos cargos hasta el nivel más bajo. En cuanto a la definición del talento humano Ávila et al. (2022) señalan que son las aptitudes intelectuales que poseen los trabajadores de una organización evaluada por su capacidad de desempeño.

Por lo cual, según lo comenta Bernal y Chanduy (2022) las personas son el activo primordial para las organizaciones, por lo que se le deben prestar una mejor atención y ser consecuentes con ellos, por consiguiente, se hace necesario entonces, ofrecer y mantener un adecuado clima organizacional, con el propósito de hacer que los trabajadores asuman como parte de su vida la organización, se identifiquen con ella y centren sus objetivos profesionales a alcanzar los objetivos de esta.

En cuanto al clima organizacional exponen Loaiza et al. (2019), desde hace aproximadamente una docena de años, los expertos han efectuado revisiones documentales relacionadas a la conceptualización sobre el clima organizacional, asumiendo este con otras acepciones como: Ambiente, Atmosfera, Clima laboral, entre otras. Asimismo señala que este término surge alrededor de los años sesenta y quedo definido como un fenómeno que interviene y mide los factores relacionados al sistema organizacional como también a las tendencias motivacionales, convertido en un comportamiento que produce consecuencias en una organización como en: la productividad, satisfacción, rotación, calidad, desempeño, liderazgo, entre otros, dejando claro entonces que el clima organizacional es la interrelación de todos los factores organizaciones junto con el comportamiento o actitud de sus miembros y que repercuten en el producto o servicio, y que puede ser afectado por factores o variables internas (reglamentos, características, etc.) o externas (entorno político, económico y social).

Para Najarro (2022), el ambiente organizacional se refiere al conjunto de propiedades, rasgos o características, relativamente contantes dentro del ambiente laboral, lo cuales son percibidos o experimentados por cada una de las personas que constituyen la organización, y que incide en el comportamiento

Por otra parte, Noguera y Zeballos (2022), señala que el ambiente organizacional es el entorno psicológico que es el resultado de los comportamiento, normas de gestión políticas organizacionales referidas a las relaciones interpersonales, por lo cual se ejerce un efecto en algunos aspectos como: sentido de pertinencia, calidad del servicio dado, desempeño, entre otros, por lo tanto, el clima representa el elemento básico que permite generar una apreciación que interviene en el comportamiento del trabajador.

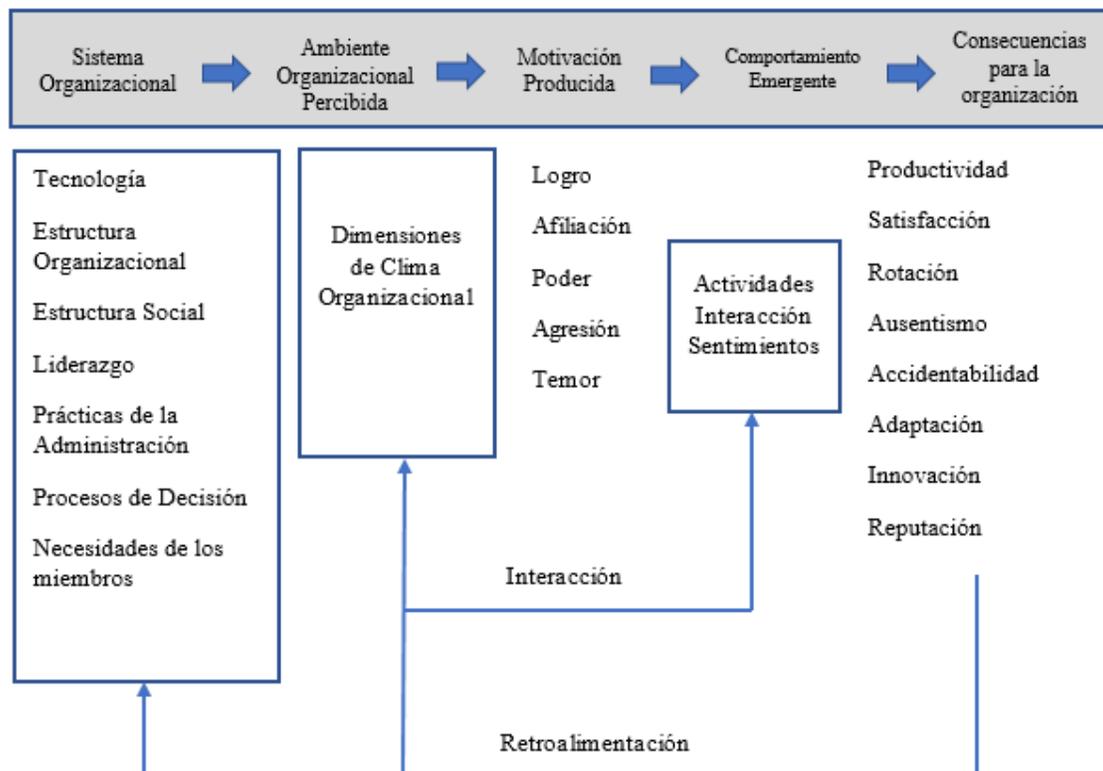
En este mismo sentido, Moran et al. (2021), sostiene que el clima organizacional es el grupo de características permanentes que representan a una organización, distinguiéndola de otras y que influye en la conducta de quienes forman parte de ella.

Para Vera y Suárez (2018) el clima organizacional constituye el ambiente donde las personas llevan a cabo su trabajo y la forma en que los jefes se relacionan de una manera eficaz con los subordinados y por ende todas las relaciones que puedan desarrollarse dentro de la organización.

De la misma forma Ferragud (2019) menciona que según Litwin y Stinger definen el clima organizacional como un fenómeno que interviene tanto en los factores del sistema organizacional como en las tendencias motivacionales, lo que se traduce en comportamientos que originan consecuencias sobre la organización y afectan: la productividad, satisfacción, rotación, entre otras). Estos autores plantean en la Figura 1 el esquema de clima organizacional:

Figura 1

Esquema de Clima Laboral según Litwin y Stinger (1978)



Fuente: (Ferragud, 2019)

En relación a este esquema, los autores aseguran que el clima organizacional es un filtro por donde pasan los fenómenos objetivos: estructura, liderazgo, toma de decisiones, por ello, al evaluar el clima organizacional se mide desde la percepción que tiene la organización y la características del sistema organizacional crean un determinado clima organizacional, lo cual afecta en las motivaciones de los trabajadores y su comportamiento, por lo cual se originan consecuencias para la organización en los ámbitos de productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras.

En este sentido, Rivera et al. (2018) Mencionan que este tema es primordial para todos aquellos que de alguna manera quieran participar directa o indirectamente con una organización, como: sus propios miembros, clientes, proveedores, dirigentes, investigadores, consultores, analistas, etc., ya que cualquiera que desee relacionarse con estas, deben asegurarse de conocerla bien, como son, como funcionan, y de esta manera entender sus características, éxitos y fracasos.

Asimismo Carrizalez et al. (2022) expone que es importante que las organizaciones implanten métodos que le permitan realizar la evaluación del clima organizacional, por medio de observaciones de los comportamientos y desarrollo de los trabajadores, así como el uso de entrevistas directas y encuestas, con el fin de evaluarlos.

A través del uso de estos medios, las organizaciones pueden conocer el grado de satisfacción que los trabajadores tienen de la organización, así como también les permitirá conocer cuáles son los puntos que se deben mejorar, de allí, a que sea muy importante realizar constantes evaluaciones a fin de garantizarle a sus trabajadores un ambiente que se ajuste a sus gustos y necesidades.

Por otro lado, la responsabilidad de brindar un excelente clima organizacional la tiene la gerencia de la organización, en cuanto a esto Pianeta et al. (2022) , expone que una de las primordiales funciones de la gerencia, es establecer un clima organizacional propicio, tanto en lo físico como mental, que estimule al personal para contribuir voluntariamente y espontáneamente con sus voluntades a conseguir cambios y lograr los objetivos planificados.

En el mismo orden de ideas, y en referencia a las Teorías del Clima Organizacional se mencionan las teorías mencionadas por (Coronado y Rosado, 2018):

- Teoría de Likert: Esta teoría establece que el comportamiento que asuman los subordinados dependerá del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales, por lo cual afirma que la reacción se establece por la percepción. Dentro de esta teoría se plantean tres variables que establecen las características de la organización, estas variables son:

- Variables causales: También definidas como independientes, son las que van encaminadas a mostrar el sentido en que una organización evoluciona y logra resultados. Dentro de esta están la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: Son las que miden a lo interno de la organización, mostrado en aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Son de gran importancia ya que establecen los procesos organizacionales.
- Variables finales: Surgen de las variables causales y las intermedias, están encaminadas a crear los resultados logrados por la organización como son: la productividad, ganancia y pérdida.
- Teoría según Herkett, Sasser y Schlesinger: se basa en el beneficio de la cadena de valor. Por lo que establece que los empleados motivados, leales y productivos transfieren ese valor a los clientes, y estos al sentir esta percepción se convierten en compradores leales de la organización, lo cual se ve reflejado en los resultados financieros de la organización. Por lo que la cadena de valor se fundamenta en el intercambio de valor y fomenta relaciones perdurables. Para que las organizaciones conserven estas relaciones no solo debe recibir sino también ofrecer algo a cambio. En este sentido, debe darles valor a sus trabajadores a través de un salario justo, formación y capacitación, ambiente laboral atrayente, etc. Además, cuando un cliente se siente satisfecho, lo convierte en un cliente consolidado y emisario leal (Coronado y Rosado, 2018):

En este sentido se menciona que el clima organizacional se caracteriza por los siguientes aspectos descritos por Grimaldos et al. (2018):

- El clima es una conformación muy específica de variables situacionales
- Se pueden variar los elementos constitutivos de la organización, pero el clima organizacional puede continuar siendo el mismo
- El clima es diferente a la función que desempeña un trabajador, por lo cual se puede observar distintos climas organizacionales en una misma tarea.

- Las organizaciones cuentan con personalidad propia, dado a que tienen identidad y valores propios, por lo cual el clima laboral está ligado con esas características únicas de cada organización.
- El clima organizacional está relacionado con el entorno donde se llevan a cabo los trabajos misionales y refiere tanto las actividades que se desarrollan dentro de la organización como las externas.
- El clima organizacional se relaciona con las buenas prácticas corporativas y al equipo de trabajo de esta, por lo cual se mantiene un preciso engranaje el cual sostiene la fortaleza comunitaria de la organización.

Asimismo, existen diversos tipos de clima organizacional y según Cortés y Leal, (2019), estos son:

- Clima tipo autoritario explotador: Es el que se presenta cuando la gerencia no tiene confianza en sus trabajadores, por lo cual las decisiones y la definición de objetivos solo se toman en la alta gerencia. Por lo cual el trabajo se lleva a cabo en un ambiente de miedo, castigos, amenazas, donde son muy ocasionales las recompensas y la satisfacción de las necesidades, es solo a nivel psicológico y de seguridad.
- Clima tipo autoritario paternalista: Es aquel donde la gerencia confía en sus trabajadores. Las decisiones son tomadas por la gerencia la mayoría de veces, pero en algunas oportunidades se toman de los peldaños más bajo, lo cual permite tener una impresión de trabajo en un ambiente estable y estructurado.
- Clima Tipo participativo consultivo: Las decisiones son tomadas en la alta gerencia, pero en algunos casos se permite sean tomadas por subordinados en decisiones específicas, asimismo la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se intenta la satisfacción de las necesidades de prestigio y de estima.
- Clima tipo participativo en grupo: La toma de decisiones se presenta distribuidos en todos los niveles de la organización, las relaciones de la dirección y el personal son mejores, por lo que los trabajadores se sienten motivados para participar en la fijación de objetivos de rendimiento, se trata de satisfacer las necesidades relacionadas a la autorrealización y autoestima.

Los tipos de clima organizacional, sirven para que la organización conozca cual es el que utiliza, y si le da mejores resultados, puesto esto queda a potestad de la alta gerencia el implementar un tipo de clima organizacional en particular.

Con respecto a las dimensiones que determinan el clima organizacional Blas y Crispin (2019) indican que estas son:

1. Realización personal: es la percepción de los trabajadores en relación con las actitudes que la empresa toma, ayudándoles al desarrollo personal y profesional, lo cual les permite crecer y alcanzar niveles más altos. Los indicadores que se toman en cuenta para la medición de esta dimensión son:
 - Desarrollo personal: Son todas aquellas actividades que permiten la adquisición de nuevos pensamientos y actitudes
 - Desarrollo profesional: Todas las gestiones que llevaron a cabo las personas para mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos
2. Involucramiento laboral: hace referencia al nivel de sentido de pertenencia que posee el trabajador hacia la organización y que tanto está identificado con el área de trabajo. Los indicadores que se toman en cuenta para la medición de esta dimensión son:
 - Compromiso: El grado de obligación que el trabajador tiene hacia la organización
 - Identificación: Como se siente el trabajador, con respecto a los errores y aciertos de la organización.
3. Supervisión: tiene que ver con el apoyo y la supervisión que brindan los jefes sobre las tareas que desempeña un trabajador en su área de trabajo, brindándole apoyo y orientación, a fin de mejorar su rendimiento y pueda cumplir los objetivos. Los indicadores que se toman en cuenta para la medición de esta dimensión son:
 - Apoyo en las tareas: Es el apoyo que brindan los jefes en la realización de las tareas de forma correcta y objetiva.
 - Funcionamiento: Es la forma como se realizan los trabajos, siguiendo un orden ya establecido.

4. Comunicación: se refiere a la percepción en que es distribuida la información dentro de la organización, la cual debe ser fluida, clara y coherente, a fin de que se pueda llevar a cabo una acción. Los indicadores de medición son:
 - Fluidez en la comunicación: Es transmitir de manera sencilla y espontanea los mensajes que se comunican internamente
 - Claridad en la comunicación: Es transmitir de manera coherente y concisa los mensajes que se comunican internamente.
5. Condiciones laborales: son los aportes de la empresa en cuanto a la mejora de los recursos materiales, económicos y psicosociales, que son necesarios para garantizar un mejor y buen desempeño de las tareas encomendadas a los trabajadores. Los indicadores de medición son:
 - Elementos materiales: Son todos aquellos elementos con que dispone una organización para mejorar y optimizar el trabajo
 - Elementos psicosociales: Se refiere a proporcionar condiciones estables y motivadoras ofrecidas a los trabajadores.
 - Elementos económicos: Se refiere a la evaluación económica de una organización frente a otras, y que son percibidas por los trabajadores.

De lo anteriormente señalado, es evidente que estas dimensiones deben ser consideradas por cualquier organización si desea lograr un clima organizacional atrayente tanto para los trabajadores que ya forman parte de ella, así como también, para posibles candidatos que le interese formar parte de esta.

Por lo que contar con un excelente clima organizacional, no solo mejora los niveles de producción o servicio, sino que les otorga a las organizaciones una distinción sobre otras organizaciones, lo cual se logra al mantener a los trabajadores satisfechos al igual que a todo aquel que se relacione con estas.

MÉTODO

La metodología se basó en la investigación de tipo documental, a través de la consulta bibliográfica de documentos científicos, artículos, publicaciones académicas, medios

electrónicos, a través de los cuales se pudieron extraer las ideas de especialistas y realizar un análisis descriptivo sobre el título: Estrategias y metodología para lograr un ambiente organizacional.

El ambiente organizacional, conocido también, como clima organizacional, es un tema relevante para cualquier organización puesto, que el conocimiento del mismo permite conocer las distintas herramientas, estrategias y métodos para brindar un clima laboral que satisfaga a cada integrante de la organización, y cumplir con este objetivo dependerá el logro de los objetivos propuestos.

RESULTADOS

El clima organizacional se ve influenciado por varios factores, los cuales según Holguín (2022), son una serie de características que se originan dentro de la organización y que estas muestran si se mantiene un buen clima organizacional. Estos comprenden las relaciones personales y laborales que se implantan dentro de una determinada área de trabajo y en el que se desarrollan una apropiada gestión creando un entorno agradable. Algunos de estos factores se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1
Factores del Clima Organizacional

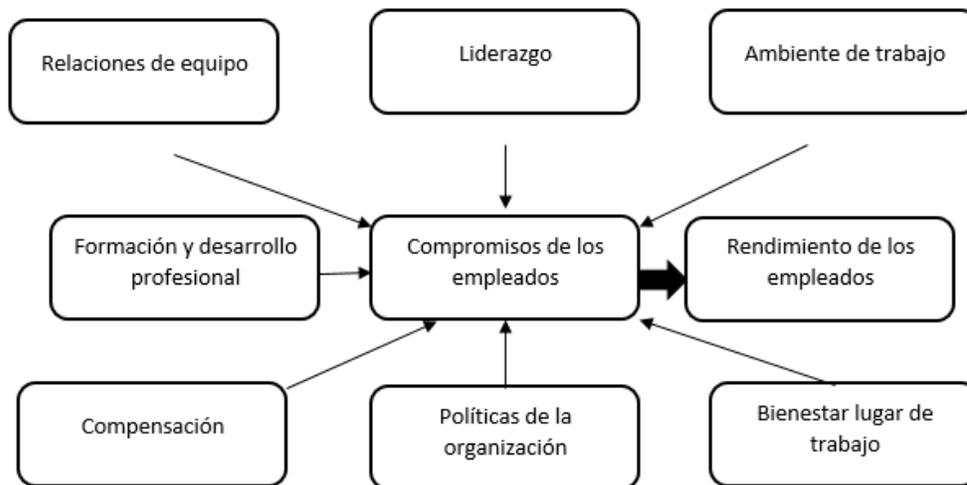
Factores	Descripción
<i>Estructura organizacional eficiente</i>	Abarca la estructura formal de las organizaciones en cuanto: a sus políticas y responsabilidades, la estructura de la organización en cuanto a sí la atmósfera es abierta e informal o formal, y a la planeación adecuada dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos
<i>Autonomía del trabajo</i>	Este elemento comprende la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo.
<i>Supervisión rigurosa e impersonal</i>	Se refiere al énfasis que se hace en algunas empresas en la producción, sin tomar en cuenta la retroalimentación comunicacional y la distancia que existe entre el subordinado y su superior
<i>Ambiente Abierto y estimulante</i>	Referido al deseo de los empleados y directivos de expresar sus opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y estar abiertos al cambio.
<i>Orientación centrada en el empleado</i>	Este elemento del Clima Organizacional comprende los grupos informales amistosos y de trabajo, el trato considerando al personal de la empresa, tratar los errores cometidos como una forma de apoyo y aprendizaje y por ultimo recompensar equitativamente el trabajo que realiza el personal.

Fuente: (Holguin, 2022)

De esta manera, Brito et al. (2020), destacaron que un buen ambiente en las organizaciones permite lograr una gran vinculación del recurso humano y un mayor esfuerzo, por lo cual se pueden mantener los trabajadores involucrados e identificados con ella, ejerciendo sus cargos con actitudes y conexiones emocionales positivas. Además, menciona que Anitha (2014) propuso un modelo el cual demuestra que un empleado comprometido es un empleado motivado y puede ser tomado como un ejemplo para los otros empleados, este modelo está constituido por siete factores los cuales se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Modelo desempeño de los empleados a partir de su compromiso



Fuente: (Brito et al., 2020)

Como se puede observar en la figura anterior, este modelo muestra que el ambiente de trabajo necesita de otros factores, para lograr un desempeño eficiente de sus trabajadores, no solo se preocupan por su bienestar físico y económico, sino también por su bienestar psicológico, y para ello hacen uso de diversas estrategias que le permitan alcanzar ese objetivo.

De esta manera, según lo expuesto por Panchi (2018) para el estudio y análisis del clima organizacional es necesario la aplicación de tres enfoques que se mencionan a continuación:

1. Enfoque estructural u objetivo: Ve al clima organizacional desde las características objetivas de la organización, que la distinguen de otras organizaciones e intervienen

en los comportamientos de los individuos que forman parte de ella. Por lo cual es importante tomar en cuenta las siguientes variables de la organización su tamaño y estructura, la complejidad de sus sistemas, el liderazgo y la orientación de las metas propuestas. Cabe destacar, que estas variables son definidas por los líderes de la organización y estas deben ser constantes en el funcionamiento y desempeño.

2. Enfoque subjetivo: Conceptualiza el clima organizaciones desde la percepción y opinión de los individuos que forman parte de ella. En este enfoque se encuentra el “espíritu”, el cual se basa en la percepción del trabajador sobre la satisfacción de sus necesidades por las actividades laborales que realiza, y la “consideración” a través de la cual se le permite al trabajador considerar el comportamiento de sus jefes y de esta forma suscitar el mejoramiento del desempeño laboral.
3. Enfoque de síntesis: Enuncia algunos aspectos de los enfoques anteriores sobre la definición del clima organizacional, destacando la repercusión de los factores subjetivos y ambientales en la motivación de cada integrante de la organización para optimizar el desempeño de sus funciones laborales y ayudar al logro de los objetivos.

Además, es necesario destacar que para mejorar el clima organizacional se debe:

- Brindar oportunidades a los trabajadores, y que estos sean considerados seres humanos y no solo un elemento necesario para la producción.
- Apoyar a la autorrealización
- Asegurar un ambiente estimulante retador para los individuos.
- Tratar a cada persona como un individuo único y distinto para el proceso de aprendizaje y crecimiento.
- Brindar un ambiente lleno de confianza y honestidad
- Promover la conducción emocional de las personas
- Hacer prevalecer el conocimiento ante la arbitrariedad de la jerarquía
- Erradicar la competencia y fomentar el cooperativismo en las personas.
- Enfocar los procesos humanos para el logro de las tareas (Córdoba, 2021)

Ver al individuo, como un ser sustancialmente bueno, y que tiene la capacidad de ser y trascender. Es notable, que el clima organización representa un factor clave para que las organizaciones, trabajando de la mano con cada uno de sus miembros, puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Sin embargo, para lograr que el ambiente de trabajo sea atractivo y aceptado, las organizaciones deben garantizar una serie de factores que contribuyan a lograrlo, por lo que deberán implementar estrategias y métodos que le permitan alcanzarlo.

A continuación, se mencionan algunas estrategias que pueden ser implementadas por las organizaciones, las cuales se lograron distinguir luego de desarrollar el tema:

- Es importante que las organizaciones cuenten con una estructura organizacional bien definida, que cuente con un modelo jerárquico que permita facilitar la dirección y administración. A través de esta estructura se fijan los roles, funciones, responsabilidades, así como también sirve para el establecimiento de objetivos, creación de procesos y protocolos y diseñar estrategias para el mejoramiento.
- Garantizar un ambiente físico cómodo, que cumpla con las normas de seguridad, tal como se exige en las leyes, por lo cual toda organización debe asegurar que sus instalaciones físicas estén dotadas del mobiliario, equipos, insumos, tecnología etc., esto debe incluir: limpieza, iluminación, ventilación, medidas de seguridad laboral, que le permitan a los trabajadores realizar sus funciones bajo un ambiente seguro.
- Contar con líderes cuya función abarque el involucramiento del personal, haciéndolos sentir importantes y necesarios para la organización, a fin de que estos puedan sentirse satisfecho tanto con el trabajo que realizan como por el trato que reciben de sus jefes.
- Implantar un sistema de comunicación, el cual permita que la información llegue a todos los niveles de la estructura organizacional con el propósito de cada miembro conozca sobre todo lo que se hace y se quiere hacer.
- Implementar planes motivacionales, haciendo uso de talleres, charlas, y cualquier otro método que se considere necesario para interactuar con los trabajadores y de esta forma tengas la percepción de lo importante que son para la organización.
- Contar con planes de compensaciones, los cuales van orientados a premiar de alguna forma los esfuerzos y desempeño de los trabajadores, a través de incentivos monetarios, reconocimientos, ayudas, entre otros.
- Realizar evaluaciones de desempeño, las cuales permitirán conocer la forma en que cada trabajador lleva a cabo sus labores, lo cual permitirá aplicar las compensaciones correspondientes.
- Fomentar el trabajo en equipo donde el jefe involucre a su personal a trabajar en conjunto para el logro de las metas.
- Es necesario que la organización evalúe constantemente a través de instrumentos tales como: encuestas, cuestionarios, la percepción que tienen los trabajadores sobre los puntos mencionados anteriormente, con el propósito de conocer las percepciones de

los trabajadores y poder conocer su opinión, permitiendo de esta forma mantener una interacción que les permita saber cuáles son las necesidades y expectativas de cada trabajador.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Para cualquier organización es primordial que fomenten un buen clima o ambiente de trabajo, preocuparse por las necesidades y emocionales que puedan tener sus trabajadores, y de esta forma lograr que estos puedan identificarse con ella y por ende que se puedan lograr los objetivos.

El clima organizacional es entonces, ese ambiente que es percibido por cada integrante y que lleva estrechamente ligado factores como la comunicación, la motivación, la estructura, el liderazgo, la convivencia, formando así una relación de comunidad que están orientadas a conseguir un propósito para la organización, pero que también es importante también que cada miembro pueda conseguir sus satisfacciones personales como el crecimiento profesional.

Por ello para una organización el clima organizacional es muy relevante ya que por medio de este se implanta un ambiente laboral basado en el compañerismo, respeto, de trabajador a trabajador, así como de jefes a trabajador, honestidad y lealtad hacia los objetivos y valores de la organización. Por cuanto se podría decir que un ambiente laboral donde no existe lo anterior expuesto, la organización podría presentar conflictos laborales, entre los que podemos mencionar: retardos, inasistencia, retraso en los procesos, conflictos de intereses, inexistencia de trabajo en equipo, deficiencia en la comunicación, entre otros. Por el contrario si existe un clima organizacional positivo, se traducirá en el cumplimiento de objetivos organizacionales, contar con personal satisfecho y con un alto índice de pertinencia hacia la ella, logrando tanto el crecimiento organizacional como el de cada uno de sus miembros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, H., Olmos, D., Quispe, G. C., & Díaz, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161-169. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5604/D.Olmos_RVG_Articulo_spa_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, B. A., & Chanduy, D. S. (2022). Influencia del talento humano en la gestión pública de la municipalidad distrital de Lagunas en el año 2020. Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Obtenido de https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/10398/Bernal_Zambrano_Brandon_Aldahir%20y%20Chanduy_Cubas_Diego_Stuar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blas, K. d., & Crispin, L. E. (2019). Clima organizacional y desempeño de los trabajadores de la empresa de Servicios Industriales de la Marina Chimbote - 2019. Tesis, Universidad César Vallejo, Chimbote. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40850/Blas_PKDP-Crispin_SLE.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (Febrero de 2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Revista información tecnológica*, 31(1). Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100141&script=sci_arttext#B2
- Carrizalez, J. I., Sandoval, K., & Carrascal, B. (2022). Clima organizacional y el Bienestar de los trabajadores. Monografía, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Cúcuta. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14453/1/UVDT.P_CarrizalezJessica-ContrerasKaren-CarrascalBibiana_2022.pdf
- Córdoba, H. S. (2021). La planeación estratégica y su relación con el ambiente organizacional en una compañía. Tesis, Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro. Obtenido de <http://ri-ng.uaq.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2981/CAMAN-239174-0721-721-H%20C3%A9ctor%20Selim%20C%20B3rdoba%20Rodr%20C3%ADguez%20%20%20-A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coronado, m., & Rosado, P. P. (2018). Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una entidad pública del mercado

- de Lima 2017. Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola , Lima. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b7a433c0-bb47-4e84-9e98-6f24b55a01ba/content>
- Cortés, D. A., & Leal , S. (Junio de 2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento de clima organizacional. Revista Encuentros, 17(01), 145-161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4766/476661525012/476661525012.pdf>
- Ferragud, C. E. (2019). Propuesta para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas. Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16876/Ferragud%20Cynthia%20Elizabeth%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grimaldos, A. P., Sanchez, H. D., Ramirez, E., & Cuervo, M. (2018). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en cargos operativos de la empresa Restcafe S.A.S. Universidad Cooperativa de Colombia Sede Bogotá, Bogotá. Obtenido de http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6819/10/2018_clima_organizacional_Rescafe.pdf
- Holguin, J. C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra. Proyecto de investigación, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://200.24.193.135/bitstream/44000/4902/1/T-ULVR-3947.pdf>
- Loaiza, E. M., Salazar, P. M., Espinoza, L. R., & Lozano, M. d. (Enero de 2019). Clima organizacional en la Administración de Empresas: Un enfoque de Género. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 3(1), 3-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6788157>
- Moran, Y., Jayo, R., Chuyma, M. M., & Rios, L. (Junio de 2021). Motivación laboral y clima organizacional en docentes de la institución educativa "San Fernando" de Manantay-Ucayali. Revista científica Innova Shinambo, 3(1), 11-20. Obtenido de <http://revista.unia.edu.pe/index.php/EDUCACION/article/view/43/35>
- Najarro, H. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Antonio - Huarochirí. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79333/Najarro_SHD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Noguera, L. R., & Zeballos, N. M. (2022). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cocachacra, Arequipa 2022. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89920/Noguera_ALR-Zeballos_ZNM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Panchi, V. (Enero-Junio de 2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Revista Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570009/553056570009.pdf>
- Pianeta, W., Zapata, D. C., Blanquicet, Y. J., Cuadros, J. P., & Arango, J. V. (2022). Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional, mediante estrategias de mejoras en las relaciones laborales del Banco Bogotá sede Valledupar para el primer semestre del año 2022. Trabajo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/48890/jpcuadros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, D. A., Rincón, J. E., & Flórez, S. R. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 5. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%3%b3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera, N., & Suárez, A. (02 de Enero-Marzo de 2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci_arttext&tlng=en