



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1851>

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación

***Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí***

***Organizational climate and its influence on the work performance of the CHONEPAC commercial staff, Manabí province***

***Clima organizacional e sua influência no desempenho laboral dos quadros comerciais da CHONEPAC, província de Manabí***

Leonel Efrén Ponce-Ponce <sup>I</sup>

[lponce9472@utm.edu.ec](mailto:lponce9472@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-8091-419X>

Susetty Lorena Gómez-García <sup>II</sup>

[susetty.gomez@utm.edu.ec](mailto:susetty.gomez@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-8593-1979>

**Correspondencia:** [lponce9472@utm.edu.ec](mailto:lponce9472@utm.edu.ec)

**\*Recibido:** 20 de abril de 2021 **\*Aceptado:** 25 de abril de 2021 **\* Publicado:** 30 de abril de 2021

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas/Instituto de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Licenciado en Informática, Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Ciencias Sociales, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magíster en Gerencia Educativa, Economista, Aspirante Doctorado en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad de La Habana, Profesora Investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

## Resumen

Las entidades comerciales están conformadas por personas que interactúan en entornos complejos y dinámicos lo que genera diferentes conductas o actitudes que influyen en el clima organizacional. Muchas veces las personas trabajan en un entorno negativo que afecta las relaciones interpersonales y por ende su desempeño profesional; a partir de esta contradicción se presenta este trabajo investigativo que tiene como propósito analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. Para dar cumplimiento al objetivo planteado se utilizó un diseño de investigación no experimental-transversal, recopilando datos sin manipular las variables existentes; es así que los resultados se obtuvieron a partir de una investigación de campo, mediante la cual se obtuvieron datos e información veraz que dan sustento a este artículo, para lo cual se aplicó una encuesta como instrumento de recolección de información a una población de 35 personas, permitiendo concluir que el clima organizacional influye en un 91% en el desempeño laboral del personal de CHONEPAC, los colaboradores de esta entidad presentan un buen desempeño laboral y un alto índice de satisfacción, debido a una excelente comunicación, motivación, reconocimiento profesional, satisfacción de sus necesidades, condiciones físicas idóneas y resolución oportuna de conflictos, evidenciándose que estos indicadores se miden con una frecuencia de una vez al año, para conocer las posibles falencias e implementar los planes de mejora correspondientes por parte de los directivos.

**Palabras claves:** Relaciones interpersonales; clima organizacional; desempeño laboral; satisfacción laboral; organizaciones.

## Abstract

Business entities are made up of people who interact in complex and dynamic environments, which generates different behaviors or attitudes that influence the organizational climate. Many times, people work in a negative environment that affects interpersonal relationships and therefore their professional performance; Based on this contradiction, this investigative work has as a purpose to analyze the influence of the organizational climate on the work performance of the CHONEPAC commercial staff, Manabí province. To comply with the proposed objective, a non-experimental-cross-sectional research design was used, collecting data without manipulating the existing

variables; Thus, the results were obtained from a field investigation, through which truthful data and information were obtained that support this article, for which a survey was applied as an instrument for collecting information to a population of 35 people, allowing to conclude that the organizational climate influences 91% in the work performance of CHONEPAC staff, the collaborators of this entity present good work performance and a high satisfaction index, due to excellent communication, motivation, professional recognition, satisfaction of their needs, suitable physical conditions and timely resolution of conflicts, evidencing that these indicators are measured once a year, in order to know the possible shortcomings and implement the corresponding improvement plans by the managers.

**Keywords:** Interpersonal relationships; organizational climate; job performance; job satisfaction; organizations.

## Resumo

As entidades empresariais são formadas por pessoas que interagem em ambientes complexos e dinâmicos, o que gera diferentes comportamentos ou atitudes que influenciam o clima organizacional. Muitas vezes as pessoas trabalham em um ambiente negativo que afeta as relações interpessoais e, portanto, seu desempenho profissional; Com base nesta contradição, apresenta-se este trabalho investigativo cujo objetivo é analisar a influência do clima organizacional no desempenho laboral dos funcionários comerciais da CHONEPAC, província de Manabí. Para cumprir o objetivo proposto, foi utilizado um desenho de pesquisa não experimental de corte transversal, coletando dados sem manipular as variáveis existentes; Assim, os resultados foram obtidos a partir de uma investigação de campo, através da qual foram obtidos dados fidedignos e informações que sustentam este artigo, para a qual foi aplicado um inquérito como instrumento de recolha de informação a uma população de 35 pessoas., Permitindo concluir que o clima organizacional influencia 91% no desempenho laboral dos quadros da CHONEPAC, os colaboradores desta entidade apresentam um bom desempenho laboral e um elevado índice de satisfação, devido à excelente comunicação, motivação, reconhecimento profissional, satisfação das suas necessidades, condições físicas adequadas e resolução atempada de conflitos , evidenciando que esses indicadores são medidos uma vez por ano, para conhecer as possíveis lacunas e implementar os respectivos planos de melhoria por parte dos gestores.

**Palavras-chave:** Relações interpessoais; clima organizacional; desempenho laboral; satisfação no trabalho; organizações.

## Introducción

En la actualidad las diferentes transformaciones que sufren los sistemas de las organizaciones por las nuevas tecnologías que surgen en el mercado han orientado a estas entidades a implementar cambios en su estrategia laboral para hacer frente a los retos que se presentan. Aspectos como la productividad y la gestión de recursos humanos han tomado un papel preponderante a tener en cuenta en el manejo de estas empresas, pues con ello se generan estrategias que permiten el mayor desempeño de tareas y servicios generados dentro de ellas (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011).

La satisfacción del trabajador es un aspecto central en el proceso administrativo de las organizaciones, con ello se asegura un mejor desempeño y se evita la generación de aspectos negativos como ausentismo, aparición de conflictos, malas relaciones interpersonales, entre otros; que afectan el entorno laboral, lo que se ve reflejado en la parte emocional del personal al momento de interactuar con los clientes. En este sentido, aplicar estrategias para mantener un buen clima organizacional que favorezca el desempeño laboral es adecuado, ya que dichas tácticas de alguna manera también están siendo enfocadas en los clientes que son quienes mantienen la rentabilidad de la empresa y deben desenvolverse en un entorno cómodo y a gusto. Es así que, se podría afirmar que mantener satisfechos a los empleadores es mantener a gusto a los clientes.

Diversos estudios indican que los empleados que enfrentan inapropiadas condiciones de trabajo como empleo inestable, salarios bajos, y escasos beneficios de salud y seguridad presentan frustración e insatisfacción y con ello se evidencian bajos niveles de desempeño y productividad, que a su vez generan deficientes niveles de calidad (Hospinal, 2013). Por estos motivos las organizaciones deben realizar un monitoreo constante, para encontrar signos de alerta que estén influyendo negativamente en el correcto desenvolvimiento del personal que allí labora, de esta manera se podrán implementar los correctivos necesarios que aseguren solucionar los inconvenientes que podrían estar afectando el clima organizacional.

Todas las empresas y organizaciones sean grandes o pequeñas necesitan conocer y manejar parámetros comunicativos y psicosociales acordes a la convivencia, el mantenimiento y desarrollo

de grupos (Medallo, 2005). Desde otra perspectiva, Arraut (2010) da una especial importancia a la innovación organizacional en el ámbito de los negocios, debido a que existe un desarrollo empresarial cuando se implementan nuevas ideas, creando una ventaja competitiva apta para una mayor rentabilidad dentro de la empresa, producto de los pensamientos, el comportamiento y las actitudes del talento humano que integran dicha entidad.

Para lograr la satisfacción del personal que labora en una institución se debe velar porque exista un buen clima organizacional. Así pues, para Alvarado (2003), este concepto hace referencia a la suma de percepciones que describe el grado de satisfacción de las personas, de su medio en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es decir, es la manera en que el empleado percibe el ambiente laboral en el que se desenvuelve y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno de las personas que integran la organización. Como se mencionó antes, este aspecto influye en el desempeño profesional que se lleve a cabo dentro de la entidad.

Por otra parte, el desempeño laboral es un conjunto de acciones concretas, observados en los empleados que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). Es así que, el desempeño laboral está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al unirse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo (Robbins, 2004).

En el Ecuador existen pequeñas, medianas y grandes empresas, una menor parte de dichas organizaciones encaminan sus prácticas a innovar en el liderazgo, ofrecer un balance entre la vida familiar y profesional, satisfacer las necesidades de los colaboradores, facilitar procesos de desarrollo, logrando generar el gusto por el trabajo que desempeñan. Para William Ramos, director de la escuela de liderazgo Focus International, lo que afecta a una compañía es el clima que producen los líderes, a pesar de que se cuenten con nuevas prácticas y tecnologías óptimas no se puede dejar de lado la comunicación para crear confianza entre los miembros de la organización. En este país, una de las formas más comunes de medir el clima laboral es con encuestas anuales o semestrales, pero según Eddy Troya, gerente de la consultora Human Plus asegura que no más del 10% de las empresas ecuatorianas aplica acciones enfocadas a generar un buen ambiente laboral (Revista Líderes, 2016).

A partir de este análisis, nace la necesidad de indagar el clima organizacional en un contexto más cercano, por cuanto se ha tomado como referencia el comercial CHONEPAC, ubicado en el Cantón Chone, provincia de Manabí. Esta empresa nace en 1999 y ha tenido una larga trayectoria para su crecimiento, en medio de este proceso de mejora continua como organización han confiado en las fortalezas y actitudes positivas de los ciudadanos Chonenses. La perseverancia y la constancia de sus fundadores son en la actualidad un pilar firme donde se cimientan todas las virtudes y capacidades del personal.

Actualmente Don Paco y su comercial CHONEPAC se mantiene con dos locales en el Cantón, conformados por 35 empleados, proyectándose hacia nuevas metas basadas en las premisas de servicio, calidad, economía y variedad. Para de esta manera alcanzar el éxito conjuntamente con el crecimiento de sus clientes, basando su prestigio en valores como el trabajo en equipo, la humildad, el respeto, la integridad, la responsabilidad, la equidad, el compromiso y la verdad.

CHONEPAC tiene como misión ser la empresa líder en ventas a nivel local, que ofrezca la mejor calidad y variedad en servicios de ventas y productos a sus clientes, contribuyendo al desarrollo de sus colaboradores y proveedores, fortaleciendo su solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo, con una visión de ofrecer la mejor calidad y variedad en productos y servicios de venta, brindando a sus clientes las mejores opciones en compra, obteniendo de esta manera su confianza y lealtad dándole un estilo único de atención y calidad de vida a la comunidad de Chone y sus alrededores (Zambrano, 2015). Ante lo expuesto, se plantea este estudio que tiene como propósito analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí, dando a conocer los aspectos que se manejan internamente en cuanto a la interacción entre el personal y si estos contribuyen de forma positiva o negativa en su accionar y en las relaciones interpersonales.

## **Estado del arte**

### **Clima organizacional**

El clima organizacional nace de la concepción de que el ser humano vive y se desenvuelve en entornos complejos y dinámicos, puesto que las empresas están conformadas de individuos que actúan y piensan de manera diferente, afectando dicho ambiente; se percibe que este concepto está dentro de la sociología, que explica cómo se desarrolla la vida social del hombre y su

comportamiento dentro de grupos o sociedades, y vinculado con noción de organización. En otras palabras, dicho concepto hace referencia a la importancia del sujeto, su participación y desempeño dentro de su contexto laboral (García, 2009).

En términos más específicos, el clima organizacional determina la manera en que una persona percibe su trabajo, desenvolvimiento, productividad y satisfacción, contemplando el contexto humano y físico en el que se desarrolla la labor o profesión día a día influyendo en su comportamiento. La valoración de este aspecto permite a las entidades diagnosticar la realidad del entorno, la percepción que los individuos tienen del mismo y con ello pueden diseñar estrategias que beneficien a la empresa (Pilligua & Arteaga, 2019).

Por otra parte, se puede explicar el clima organizacional como un constructo de características medibles de una entidad que la identifican y la distinguen de otras, éste se caracteriza por tener múltiples dimensiones que son descritas por las experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores, las cuales son creadas a partir de la interacción de los mismos. La autonomía, la cohesión, la confianza, la ayuda mutua, el trabajo colaborativo, el buen liderazgo y la equidad son algunas de las cualidades que generan un buen clima laboral (Pedraza, 2018).

A partir del contraste de las aseveraciones que los autores hacen sobre el clima organizacional, se puede determinar que éste no es otra cosa que la forma en que los empleados ven su entorno en el que se desenvuelven; dentro del mismo, ellos pueden sentirse satisfechos o no, esto depende mucho de las dimensiones y factores que influyan en sus relaciones interpersonales y en su desempeño como profesionales.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Para estudiar el clima organizacional de una empresa o entidad, es necesario prestar atención a algunos aspectos que inciden en la calidad y calidez del ambiente que se vive y se percibe dentro de una empresa y que pueden ser medidos. En este sentido, se hace referencia a las dimensiones, a partir de las cuales se desarrollan las múltiples valoraciones del desenvolvimiento de los individuos dentro de su círculo laboral. Existen un sinúmero de clasificaciones de estas dimensiones, en este estudio se tomaron algunas de las más relevantes, las mismas se pueden observar en la figura 1.

**Figura 1:** Dimensiones del clima organizacional.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

La efectividad de la empresa hace referencia a cómo la organización se desenvuelve en su conjunto, es decir las prácticas de innovación, direccionamiento estratégico, el cuidado de la imagen que proyecta y la gestión del talento humano. Por su parte, la efectividad personal se enfoca en las experiencias desarrolladas por los individuos que integran la organización; es decir, la comunicación y el diálogo, el trabajo en equipo, donde se evidencie la responsabilidad compartida, la satisfacción de cada persona en cuanto a seguridad y salud. El desarrollo y reconocimiento es la parte de la formación y capacitación del personal, cómo la entidad gestiona el desempeño de oportunidades para el mejoramiento de las capacidades humanas, el reconocimiento a su eficacia y eficiencia, el mantenimiento de la calidad de su vida profesional y la remuneración justa. Por último, la dimensión de compromiso es la satisfacción que cada uno siente al estar estrechamente relacionados con la sostenibilidad de la empresa, es el compromiso general que tienen para trabajar conjuntamente por una misma meta y velando por el bien común (Zenteno & Durán, 2016).

Por su parte; Chiang, Salazar y Núñez (2007), presentan algunas dimensiones a partir de las cuales se puede desarrollar el buen clima organizacional, concordando con lo expresado por Zenteno y Durán (2016), en cuanto al reconocimiento y el compromiso como aspectos importantes para el buen funcionamiento del ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores de una empresa; a su vez Chiang, Salazar y Núñez (2007), añaden las relaciones interpersonales, la toma de



decisiones, y la adaptación al cambio, como otras dimensiones que se deben analizar y monitorear de manera constante para medir si el clima de trabajo que se maneja en la organización es idóneo para el desarrollo funcional de sus actividades.

Es necesario mencionar que existen muchas dimensiones que pueden influir en el clima organizacional, pero se considera que la comunicación es la base de todas, sin una buena comunicación no se pueden sostener las relaciones interpersonales y con ello se pierde el buen ambiente que pueda existir en una empresa, sin lugar a dudas está es fundamental para que todo marche bien y se puedan alcanzar los objetivos y las metas planteadas dentro de la organización.

### **Medición del clima organizacional**

El clima organizacional se compone de un conjunto de propiedades medibles dentro de un ambiente de trabajo, para las empresas resulta importante medir y conocer el contexto donde se desempeñan sus trabajadores, ya que este puede impactar de manera significativa los resultados, numerosos estudios han demostrado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño (Iglesias & Sánchez, 2015).

Es así que, el clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento de recolección de información a los trabajadores de la empresa; puede ser aplicando una encuesta a los empleados, además; se pueden aplicar fichas de observación, entrevistas o cuestionario de preguntas. Para poder ejecutar cualquiera de estas opciones, primero se es necesario determinar lo que se desea conocer sobre el ambiente laboral y plantear el instrumento de forma clara y precisa, para no confundir a quienes va dirigido. Se pueden plantear preguntas comparativas sobre el clima organizacional que percibe en la actualidad y en el que desearían desenvolverse. Además, se puede pedir a los colaboradores que emitan sus sugerencias o recomendaciones sobre lo que debe corregirse para mejorar el contexto laboral en el que desarrollan sus actividades. Con ello se logra detectar deficiencias, enmendarlas a tiempo y mejorar la calidad en todas las dimensiones antes descritas (Cota, 2017).

A partir de lo investigado, se infiere que es necesario e importante la medición del clima organizacional; sin embargo; en muchas entidades no se cuenta con instrumentos para medir el clima organizacional, puesto que; prestan poca importancia en este tema, desde la perspectiva de los administrativos se considera que todo marcha bien y que los colaboradores se sienten a gusto

en su ambiente laboral. Se desconoce que la medición constante de este aspecto aporta a la gestión y buen funcionamiento de la empresa y que, por el contrario; si no se evalúa el desempeño del talento humano esto puede ser un obstáculo para el desarrollo sostenible de la organización.

### **Instrumentos de medición del clima organizacional**

Para evaluar el clima organizacional que se maneja en una determinada organización es necesario aplicar cada cierto tiempo un instrumento de medición, que permita constatar el nivel de satisfacción del personal en general. Uno de estos instrumentos con los que se puede evaluar el clima laboral es la entrevista, esta es un proceso bidireccional que brinda datos a partir del intercambio de ideas y opiniones sobre una cuestión determinada. En ella participan el entrevistador, que es quien dirige el interrogatorio y el entrevistado, quien responde voluntariamente a las preguntas del entrevistador. Para medir el clima organizacional, el entrevistador hará uso de un formulario o cuestionario debidamente elaborado que permita obtener resultados veraces.

En este sentido, se recomienda aplicar la entrevista estructurada para evaluar el clima organizacional de una empresa; puesto que, en este tipo de entrevista se utiliza un cuestionario de preguntas que ya fueron previamente pensadas y donde el entrevistado debe responder de manera concreta lo que se le está preguntando, es decir que las preguntas no nacen de la entrevista en sí misma, sino de un cuestionario elaborado de ante mano. Por otra parte, una entrevista no estructurada y libre no es recomendable porque obtaculizaría la recolección de datos específicos sobre el oobjetivo de la investigación, ya que esta supone respuestas no profundas y que no llevan un cronograma u orden, la espontaneidad de este tipo de entrevista puede llevar a que dialogue de manera libre, generando el debate de ciertos temas en medio de la entrevista que se está llevando a cabo (Raffino, 2020).

Por otra parte, la ficha de observación es otro de los instrumentos que permite medir el clima organizacional; mediante éste se puede obtener datos del desempeño laboral de los colaboradores de una empresa durante toda la jornada, con el objetivo de que no pasen desapercibidas situaciones relevantes para la investigación, la observación directa permite tener en cuenta aspectos extraordinarios que sean interesantes para alcanzar el objetivo que se persigue para medir el clima organizacional. Para llevar a cabo este proceso es necesario que los observadores tengan

experiencia y capacidad de observación, de modo que los datos que se obtengan contribuyan a cumplir con el objetivo de la investigación, es por ello que el instrumento de la ficha de observación debe ser elaborado con ítems relacionados a los aspectos que se desarrollan dentro del ambiente laboral de una organización (Bolaños, Samayoa, & Villeda, 2013).

Otro de los instrumentos y uno de los más utilizados para medir el clima organizacional es la encuesta, esta técnica permite acceder a gran información y de muchas personas a la vez y en un tiempo reducido para obtener resultados adecuados. La encuesta debe ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados; además, se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la misma. Se debe tener en cuenta que es necesario que la encuesta sea aplicada en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo; si se realiza la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían afectados por estos eventos. La encuesta debe contener un cuestionario claro y preciso que conlleve la obtención de datos contundentes que permitan alcanzar el objetivo de la investigación y no confundan a los encuestados (COPEME, 2009).

Cabe señalar que los instrumentos de medición antes mencionados, además de permitir a los administradores de una organización conocer las necesidades de sus colaboradores, ayudan a establecer planes de acción para mejorar el clima organizacional; sin embargo, no basta con los resultados que se obtienen a partir de dichos instrumentos, es necesario identificar los aspectos que más afectan a los trabajadores, profundizar en aquellos parámetros en los que se haya evidenciado mayor necesidad o problemas, de este modo se obtendrá mayor información a partir de la cual se implementarán los planes de acción, que permitan resolver las necesidades encontradas en la evaluación.

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el accionar o comportamiento del trabajador por alcanzar los objetivos trazados y las metas propuestas, a partir de estrategias establecidas, mejorando el desempeño de las cualidades y destrezas que tiene cada individuo en el ámbito profesional. En otras palabras, se puede inferir que esta concepción hace referencia a la forma en que cada empleado lleva a cabo sus tareas encomendadas, teniendo como apoyo la motivación, que le permite laborar de manera

eficiente y eficaz para lograr el éxito de la organización. El desempeño laboral debe estar direccionado por la supervisión, orientación y dirección de las tareas, estos factores ayudan a corregir cualquier falencia y mejorar el desempeño de los individuos (Mamani & Cáceres, 2019). Para Chiavenato (2000), el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los dichos objetivos, este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir resultados positivos.

Además de lo analizado, se puede agregar que el desempeño laboral está caracterizado por algunas capacidades, habilidades, necesidades y facultades que generan comportamientos, los mismos que influyen en el desenvolvimiento de los individuos, lo que hace que las empresas estén pendientes de cómo colaborar con su talento humano implementando nuevas estrategias, que al ser aplicadas contribuyen en la labor profesional de sus colaboradores. En este contexto, la importancia del desempeño laboral se reconoce como una manera de alcanzar mayor productividad, eficiencia y competitividad; por lo tanto, las organizaciones asumen que desarrollan un papel preponderante en la sociedad, puesto que; crean bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los seres humanos, por esto; su principal objetivo debe ser obtener mayor y mejor desempeño por parte del trabajador.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se concibe como un aspecto importante para los encargados de administrar una empresa, de ésta depende la productividad, la fidelidad del empleado con la organización, el nivel de ausentismo o su rotación. Esta concepción se relaciona con el conocimiento del individuo dentro de una empresa, por medio de la experiencia se transforma en la manera como percibe su trabajo, con un componente emocional, influyendo todos estos aspectos en la manera de actuar del trabajador. Expresado en otras palabras, la satisfacción laboral es la actitud o conjunto de actitudes llevadas a cabo por la persona hacia su situación de trabajo (Sánchez & García, 2017).

Otra de las definiciones de la satisfacción laboral, hace referencia a una percepción que se da como resultado de un estado emocional del trabajador, para lograrla; entran en juego un sinnúmero de factores que las personas que están a cargo de la empresa deben tener presente al momento de

implementar estrategias o medidas de mejoramiento dentro de la organización, es importante mantener satisfechos a los trabajadores, esto influye de manera positiva no sólo en su estado anímico sino también en su accionar dentro de la empresa, con ello se mantiene la buena imagen de la entidad y el respeto y fidelidad de los clientes (Zayas, Báez, Zayas, & Hernández, 2015).

Infiriendo en los conceptos analizados, se plantea que la satisfacción laboral no es otra cosa que la manera en cómo se sienten los colaboradores de una empresa al realizar sus actividades; es decir, aquella tranquilidad y gusto que se percibe cuando se está dando lo mejor de sí para contribuir con resultados positivos que lleven a la organización al alcance pleno de sus metas.

### Factores que inciden en el desempeño laboral

Existen algunos aspectos que pueden influir de manera favorable o desfavorable en el desempeño laboral de un individuo, esta es la razón por la cual los dirigentes de las organizaciones deben estar pendientes de valorar estos componentes, para tomar las decisiones correctas y mejorar el desenvolvimiento del talento humano y por ende de la empresa en general. En la figura 2 se aprecian algunos de los factores que afectan el desempeño laboral en una organización.

Figura 2: Factores que influyen en el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

La motivación, es uno de los factores claves para el buen desenvolvimiento del personal en su trabajo, debe ser intrínseca y extrínseca. Por otra parte, el clima laboral, debe permitir a los individuos expresarse libremente y sentirse a gusto en su lugar de trabajo. Además; la comunicación, es un aspecto imprescindible en una empresa, debe ser abierta y fluida, para que

haya un correcto manejo de la información entre los colaboradores y se dé a conocer constantemente lo que les afecta a cada uno de quienes conforman la entidad. Otros de los componentes que afectan el desempeño laboral son los factores ambientales, como la seguridad del personal; todo aquello que afecte su salud física y mental se considera clave para su rendimiento. También es importante el desarrollo personal; es decir, capacitar constantemente a los empleados, reconocer sus esfuerzos, promoverlos, con ello se aumenta su motivación y rendimiento. Por último, se debe tener las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan realizar sus tareas de mejor manera, cuando no existen los materiales suficientes se puede generar desmotivación y frustración (Palmar & Valero, 2014).

Por su parte; Reyes (2010), concuerda en que algunos de los factores que inciden en el desempeño laboral son: la comunicación dentro de las organizaciones que debe ser un sistema abierto donde se dé la oportunidad a todos de expresarse; la colaboración, enfocada en desarrollar la calidad de las relaciones humanas; el liderazgo, el mismo que no debe caer en el autoritarismo y debe siempre perseguir el engrandecimiento de la empresa a partir de la participación de todos; la satisfacción, que se debe tener en cuenta para que los colaboradores desempeñen de la mejor manera su trabajo; y las condiciones físicas, que deben ser idóneas para brindar un clima acogedor a los empleados donde se sientan satisfechos al momento de realizar su trabajo.

A partir del análisis de la literatura, se infiere que el clima organizacional es la percepción que el individuo tiene de su trabajo y que está caracterizado por varios aspectos que deben trabajarse de manera adecuada para lograr el correcto desempeño del personal que conforma una empresa. Es así que, para que ellos logren tener un buen desenvolvimiento y se sientan a gusto en su trabajo, debe existir motivación, diálogo, apoyo mutuo, guía, satisfacción de sus necesidades, entre otros. En este sentido, las entidades deben preocuparse por implementar estrategias necesarias que permitan desarrollar un ambiente laboral ameno donde cada persona se sienta en confianza, y las tareas que se les encomiende sean elaboradas de forma eficiente y eficaz, buscando siempre el bien común, trabajando en conjunto para la consecución de los objetivos planteados.

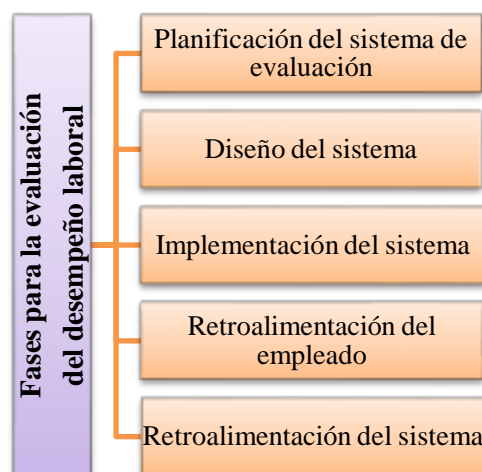
### **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral es un pilar fundamental para el éxito de la empresa, esta valoración debe ser un instrumento bien utilizado porque de ella depende la concreción de las

estrategias organizacionales, a partir de la evaluación del desempeño de los trabajadores, se permite la detección de sus necesidades de capacitación, el descubrimiento de sus competencias, la toma de decisiones para la ubicación de cada persona en un puesto adecuado según sus habilidades, y la retroalimentación de la eficacia o eficiencia de las estrategias aplicadas para su cambio o mejora (Capuano, 2004).

Evaluar el desempeño de los trabajadores en una empresa es muy importante, este es un proceso sistemático difícil de lograr de forma adecuada, conlleva tiempo construirlo, por cuanto la organización debe dedicar la suficiente atención y brindar la relevancia que dicho procedimiento requiere. Este sistema de evaluación consta de cinco fases que deben ser diseñadas de manera cuidadosa para lograr los objetivos propuestos, dichas fases se presentan en la figura 3.

**Figura 3:** Fases para la evaluación del desempeño laboral



**Fuente:** Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

En la figura presentada se observan cinco fases para la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral en una empresa. En la fase de planificación, se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración, es decir lo que se va a medir y la metodología que se utilizará. En la segunda etapa, se hace referencia al diseño del sistema, se debe elaborar el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación, este es un paso muy importante que tiene como fin la construcción total de la técnica que se aplicará para recolectar los datos necesarios y así conocer todos los aspectos del desempeño de los colaboradores dentro de la entidad. En el período

de implementación, se pone en marcha lo que se ha diseñado, para ello se deben identificar aquellos aspectos principales a considerar para implementar el sistema, así como también es necesario informar a los empleados sobre dicho procedimiento en el que todos deben participar.

Por otra parte, se encuentra la etapa de retroalimentación del empleado, en dicha fase se procede a aplicar una entrevista que proporcionará comunicación y brindará información a los empleados respecto a los resultados obtenidos. Por último; en el período de retroalimentación del sistema de evaluación, la organización podrá verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía el proceso; además, se puede evidenciar si la planificación fue adecuada, si el procedimiento se llevó a cabo de la forma como se planificó y en definitiva, si cada una de las actividades que se desarrollaron ayudaron de manera efectiva para realizar un proceso de evaluación eficiente y eficaz. También es importante que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño laboral resultaron idóneas para mejorarlo, todo esto con el propósito de perfeccionar la técnica y que de este modo la empresa en su totalidad se beneficie con su aplicación (Sánchez & Calderón, 2012).

Una vez analizadas las fases que se deben tomar en cuenta para aplicar una buena evaluación del desempeño laboral, se determina que la valoración constante del desenvolvimiento de los colaboradores de una empresa siempre será fructífera porque permite conocer en qué se está fallando para poder elaborar y aplicar los planes de mejoras adecuados que permitan corregir aquellos errores que interfieren con el correcto crecimiento de la organización.

## Metodología

La investigación realizada partió de una búsqueda sistemática de información, siendo necesario para tales efectos un análisis documental de fuentes bibliográficas que incluyeron, textos, artículos científicos, páginas web de organismos oficiales y medios de comunicación digitales, donde se extrajo la información relacionada al campo de estudio. Por otra parte, se hizo uso del diseño no experimental-transversal de la investigación, pues se realizó el estudio del fenómeno en un contexto natural sin la manipulación de las variables y se recopilaron los datos necesarios para dar argumento a este trabajo científico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Por lo antes expuesto, la investigación realizada fue de campo, involucrando la realidad del fenómeno sin cambiarlo, que permitió la recolección de datos recabados de manera directa de los individuos del

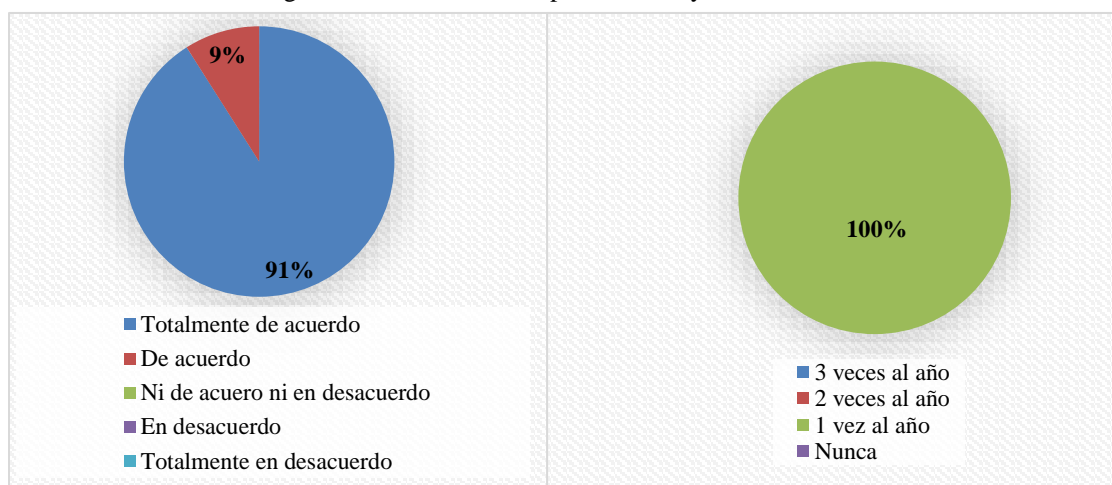


contexto investigado (Arias, 2012). Además, para la recolección de datos se procedió a aplicar la técnica de la encuesta a escala de Likert y para su análisis se utilizó la estadística descriptiva, donde se consideró a los 35 trabajadores del Comercial CHONEPAC, pues al ser una población pequeña se trabajó con todos los individuos que la conforman.

## Resultados

La encuesta aplicada al personal que labora en el comercial CHONEPAC estuvo conformada por 10 preguntas, basadas a escala de Likert, donde el encuestado debía seleccionar sólo una opción; en relación a la muestra de estudio estuvo compuesta por personas de género masculino y femenino, cuyas edades oscilan entre los 20-40 años de edad. A partir de lo antes mencionado, se presentan a continuación los resultados obtenidos:

**Figura 4:** Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y su frecuencia de medición en CHONEPAC

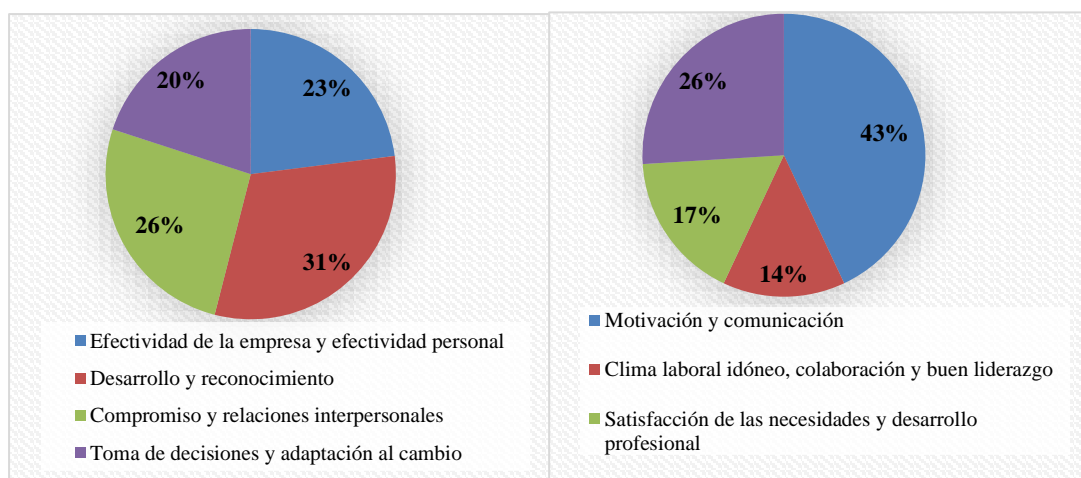


**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuesta aplicada al personal de CHONEPAC

De un total de 35 encuestados, el 91% está totalmente de acuerdo en que el clima organizacional influye en el desempeño laboral, por otra parte, el 9% está de acuerdo en lo mismo. En este caso, el personal de CHONEPAC reconoce la importancia de desenvolverse en un excelente ambiente de trabajo para tener mejor productividad en su desempeño como profesional. Los directivos de esta empresa que fue objeto de estudio, también están conscientes de dicha importancia, esto se pudo evidenciar al constatar que el 100% de las personas que conformaron la muestra indicó que en dicha entidad se realiza una vez al año la medición del clima organizacional, lo que es un aspecto

beneficioso para la organización, ya que les permite tener en cuenta las posibles fallas internas que interrumpen el desarrollo normal de la empresa y que dificulta la consecución de objetivos, es así que desde este contexto se puedan tomar las medidas correctivas necesarias.

**Figura 5:** Aspectos y factores que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral en CHONEPAC



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuesta aplicada al personal de CHONEPAC

En la figura 5 se observa que el 31% de los encuestados manifestó que el aspecto que influye en el clima organizacional es el desarrollo y reconocimiento al personal, mientras que el 26% dijo que es el compromiso y las relaciones interpersonales, por otra parte, el 23% indicó que es la efectividad de la empresa y la efectividad del personal y un 20% señaló que lo que influye en el ambiente laboral es la toma de decisiones y la adaptación al cambio. En contraste, se evidencia que el 43% del personal de CHONEPAC concuerda que la motivación y la comunicación es un factor clave para el buen desempeño laboral, mientras que el 26% cree que es la provisión de herramientas necesarias y cuidado de los factores ambientales, un 17% asume que la satisfacción de las necesidades y el desarrollo profesional es el factor decisivo para el desenvolvimiento profesional y por último un 14% indicó que es tener un clima idóneo, colaboración y buen liderazgo.

Si bien es cierto, que existen un sinnúmero de factores que influyen tanto en el clima organizacional como en el desempeño profesional del personal de una empresa, es menester que los directivos de entidad se preocupen por que dichos aspectos sean implementados de manera eficiente y eficaz para lograr un excelente desarrollo de la entidad, llevándola a alcanzar altos estándares de calidad; aunque todos estos factores mejoren el rendimiento de una organización, se debe partir por una

buena comunicación y motivación del personal teniendo en cuenta sus necesidades, con ello se puede mantener un equilibrio entre los objetivos que la empresa desea lograr y el bienestar del recurso humano con los que cuenta para lograr dichas metas.

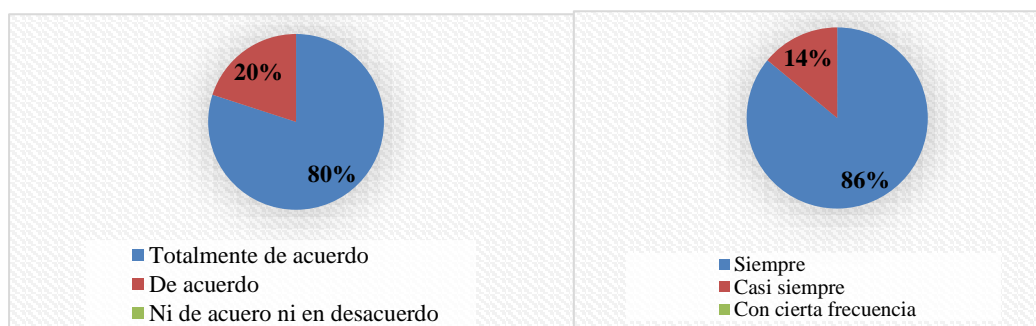
**Figura 6:** Ambiente de confianza, buena comunicación y motivación del personal de CHONEPAC



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuesta aplicada al personal de CHONEPAC

Según los resultados obtenidos, de 35 encuestados; el 74% manifestó que está totalmente de acuerdo que en el comercial CHONEPAC se trabaja dentro de un ambiente de confianza, y que existe una buena comunicación entre el personal que allí labora, lo que se corrobora con el 26% que manifiesta estar de acuerdo en lo mismo. La buena comunicación y la confianza se reflejan en la motivación del personal para realizar sus actividades, es así que, un 89% indicó que siempre son motivados por sus directivos, mientras que un 11% dijo que casi siempre. Esto indica que el clima laboral es bueno, pues existe la comunicación, confianza y motivación, lo cual genera buenas relaciones interpersonales.

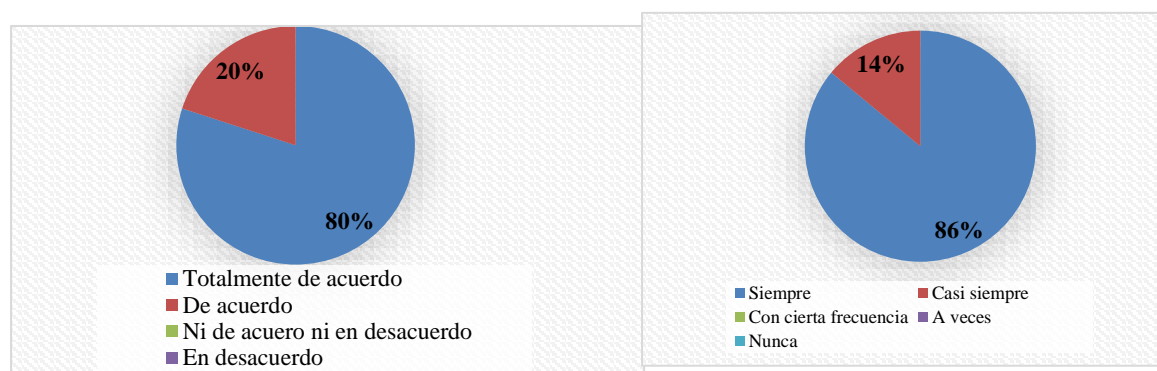
**Figura 7:** Políticas del comercial CHONEPAC y solución oportuna de problemas



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuesta aplicada al personal de CHONEPAC.

El 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que las políticas del comercial CHONEPAC contribuyen al buen clima organizacional y desempeño laboral, un 20% está también de acuerdo. Esto se evidencia en la resolución de problemas, ante lo cual, el 86% indicó que siempre se solucionan de manera oportuna, y el 14% indicó que casi siempre. Con esto se evidencia que el desarrollo de políticas encaminadas al engrandecimiento de una empresa debe tener como prioridad el bienestar de los empleados que allí laboran, de este modo se genera un ambiente idóneo para el trabajo en equipo.

**Figura 8:** Condiciones físicas, desenvolvimiento profesional y satisfacción del personal de CHONEPAC



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuesta aplicada al personal de CHONEPAC.

De los 35 encuestados, el 77% manifestó que las condiciones físicas del comercial CHONEPAC son muy buenas, mientras que un 23% indicó que son buenas lo que influye en su desenvolvimiento profesional; esto a su vez se ve reflejado en la satisfacción del personal que trabaja en esta empresa, donde un 83% aseguró que está se siente muy satisfecho trabajando en esta entidad, mientras que el 17% indicó que se siente satisfecho. Ante lo analizado se evidencia que el comercial CHONEPAC se preocupa por brindar un ambiente acogedor dentro de sus instalaciones, mismas que están adecuadas para brindar al personal las herramientas necesarias para su trabajo y para satisfacer sus necesidades, aspectos que son importantes para motivar a los colaboradores a que desarrollen un trabajo de calidad en beneficio de la organización en general.

## Discusión

A partir de los datos analizados se evidencia que en el comercial CHONEPAC existe un buen clima laboral, pues el personal que allí trabaja goza de una buena comunicación que permite el desarrollo

de las relaciones interpersonales, así mismo, es un personal que se siente motivado para desarrollar sus actividades laborales, además; los directivos de la entidad procuran implementar aspectos favorecedores para el clima organizacional y el desempeño laboral, como el reconocimiento de los méritos de sus colaboradores y la satisfacción de sus necesidades. Estos resultados obtenidos concuerdan con los arrojados en una investigación realizada en Maracaibo; Venezuela, en el 2008, sobre “El clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago”, al encuestar a 45 trabajadores se demostró en un 69% que el estado del clima organizacional siempre aporta validez para una buena comunicación laboral. Por otra parte, se comprobó en un 65% que el buen desempeño de los trabajadores radica siempre en sentirse motivados por reconocimientos internos y satisfacción de las necesidades (Quintero, Africano, & Faría, 2008). Con base en este estudio se infiere que los empleados se sienten a gusto cuando se toman en cuenta la satisfacción de sus necesidades, esto les permite tener un mejor rendimiento en su trabajo y con ello mantener la calidad en el entorno profesional.

En otro estudio llevado a cabo en Colombia, en el año 2019 sobre “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas estudio caso: HARDEPEX CÍA. LTDA.”, al encuestar a los participantes sobre el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo, la calificación de los encuestados fue de 67%, lo que está dentro de un rango saludable donde los empleados se sienten aceptablemente a gusto de prestar su talento humano dentro de la organización, esto se debe a que en la entidad se está siempre pendientes de trabajar los aspectos de la comunicación, el trabajo colaborativo, un excelente liderazgo que tenga en cuenta las necesidades de los trabajadores y su bienestar (Piligua, Cristhian, & Arteaga, 2019). Al igual que en esta investigación, se evidencia que en CHONEPAC los empleados se sienten a gusto y esto se debe al buen clima organizacional que se desarrolla dentro de la organización, existe una buena toma de decisiones que se basan en la comunicación, además se gestiona la resolución de problemas de manera oportuna, teniendo siempre presente la satisfacción de las necesidades del personal.

El desempeño laboral se ve determinado por varios aspectos que pueden hacer de este algo satisfactorio o insatisfactorio, así se demuestra en una investigación sobre “Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú”, donde al encuestar a 103 docentes de esta entidad se obtuvo que en un 65,44% del total tienen un buen desempeño laboral, al preguntarles a qué se debía este desenvolvimiento positivo en su

trabajo, manifestaron que se debe a varios aspectos como: mantener una buena comunicación dentro de la institución, gozar de buenas condiciones laborales que garanticen su seguridad y la satisfacción de sus necesidades y la autorrealización personal y profesional que se va construyendo poco a poco con la experiencia y la preparación o capacitación que les brindan (Torres & Zegarra, 2015). En este caso, se infiere nuevamente la importancia de la comunicación como factor primordial del buen clima organizacional, al igual que los resultados obtenidos en CHONEPAC. Por otra parte, en ambos casos se deja claro la necesidad de capacitar constantemente al personal para brindarle las herramientas necesarias que hagan posible el desarrollo de sus habilidades para su buen desempeño laboral.

En definitiva, el comercial CHONEPAC demostró tener claro que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de sus colaboradores, por ello; miden una vez al año su ambiente de trabajo y su funcionamiento, esto les permite darse cuenta de sus falencias y poder mejorar aquellos aspectos que estén interfiriendo en la consecución de sus metas. Así como CHONEPAC existen otras empresas en Ecuador que tienen claro la importancia de prestar atención al clima organizacional en el que se desenvuelven sus empleados, en este sentido, se evidencia un estudio realizado en Machala, en el año 2016 acerca de: “El clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del talento humano en las PYMES del sector comercial”, donde al encuestar a 19 trabajadores de la empresa Rosimarket, un 100% indicó que para que exista un buen clima laboral es necesario que predomine el respeto y lealtad entre empleados y con la organización, además de que es necesario que exista una buena comunicación, valores éticos y morales en los empleados y una buena comunicación entre todos los miembros que conforman la empresa (Montero, 2016).

## Conclusiones

El clima organizacional influye en un 91% en el desempeño laboral del personal que trabaja en el comercial CHONEPAC.

El comercial CHONEPAC tiene un clima organizacional idóneo debido a que se implementan aspectos como la buena comunicación, motivación, reconocimiento y satisfacción de necesidades. El personal del comercial CHONEPAC se encuentra en un 83% muy satisfecho trabajando en esta entidad, manteniendo un buen desempeño laboral, debido a sus condiciones físicas idóneas y a la oportuna resolución de los conflictos dentro de la organización.

El comercial CHONEPAC implementa la medición del clima organizacional con una frecuencia de una vez por año, esto le permite evidenciar los logros y retroalimentar las acciones que se están llevando, de modo que les permite aplicar planes de mejora en aquellos aspectos que necesitan ser reestructurados para contribuir al funcionamiento eficaz y eficiente de toda la empresa.

## Referencias

1. Alvarado, J. (2003). Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf>
2. Arias, F. (2012). El Proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica. Caracas: Ediciones El Pasillo. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-central-del-ecuador/proyecto-de-investigacion/resumenes/que-es-investigacion-fidias-arias/5010776/view>
3. Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69, 22-41. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento.html>
4. Bolaños, S., Samayoa, C., & Villeda, G. (2013). Sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo. El Salvador: Universidad de El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5376/1/Sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20clima%20organizacional%20Karla%201.pdf>
5. Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
6. Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud. *Theoria*, 573-594. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
7. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

8. COPEME. (2009). Medición del clima laboral para IMF'S. COPEME. Obtenido de [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)
9. Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. Ciencias Administrativas Revista Digital FCE-UNLP(10). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854004/html/index.html>
10. García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
11. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf)
12. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf)
13. Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F Y D inversiones S.A.C. Industrial Data Revista de investigación, 16(2), 75-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf>
14. Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. MediSur, 455-457. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
15. Mamani, Y., & Cáceres, J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. Lima: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/270250907.pdf>
16. Medallo, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. Razón y Palabra, 10(43), 1-14. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento.html>
17. Montero, I. (2016). El clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del talento humano en las Pymes del sector comercial. Observatorio Economía Latinoamericana. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento.html>



18. Murray, R., & Larry, J. (2009). Estadística. Mexico: Mc Graw-Hill. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tizayuca/gestion\\_tecnologica/muestra Muestreo.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestra Muestreo.pdf)
19. Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. 17(39), 159-188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
20. Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revistas de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
21. Pedraza, N. (2018). El clima laboral y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista de investigación LASALLISTA*, 15(1), 90-101. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/695/69559148009/html/index.html>
22. Pilligua, L., Cristhian, F., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>
23. Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex. Cía. Ltda. *Cuadernillos latinoamericanos de administración*, 15(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
24. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>
25. Raffino, M. (25 de septiembre de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de [Entrevista: concepto.de/entrevista/](https://concepto.de/entrevista/)
26. *Revista Líderes*. (21 de 04 de 2016). Líderes. Obtenido de [El clima laboral es la inquietud de siempre: https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html](https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html)
27. Reyes, S. (abril de 2010). *Portal de Innovación Educativa*. Obtenido de [Clima y Cultura Laboral: https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf](https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf)

28. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
29. Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
30. Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
31. Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
32. Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la Ciudad de Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción*, 5-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf>
33. Zambrano, F. (lunes de enero de 2015). Chonepac.com. Obtenido de Chonepac.com: <https://chonepac.com/historia.html>
34. Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revistas Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(2), 35-51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943601004.pdf>
35. Zenteno, Á., & Durán, C. (2016). Factores y prácticas del alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119-135. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81843213010.pdf>