

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

COHORTE 2017

TEMA: Clima organizacional y desempeño laboral del personal Administrativo de la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión de Talento Humano

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

Autora: Ingeniera Ariana Gabriela Baño Almeida.

Director: Ingeniero Leonardo Ballesteros López, MBA.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Peñaherrera, MBA e integrado por los señores: Ingeniero Arturo Montenegro Ramírez, Magister, e Ingeniero Jorge Enrique Jordán Vaca, Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: Clima organizacional y desempeño laboral del personal Administrativo de la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato, elaborado y presentado por la Ingeniera Ariana Gabriela Baño Almeida, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ingeniero Santiago Peñaherrera, MBA.

Presidente y Miembro del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
**ARTURO FERNANDO
MONTENEGRO RAMIREZ**

Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg.

Miembro del Tribunal



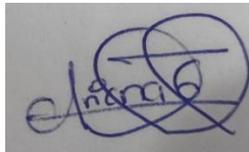
Firmado electrónicamente por:
**JORGE ENRIQUE
JORDAN VACA**

Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: Clima organizacional y desempeño laboral del personal Administrativo de la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato, le corresponde exclusivamente a Ingeniera Ariana Gabriela Baño Almeida, autora bajo la Dirección del Ingeniero Leonardo Ballesteros López, MBA, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera Ariana Gabriela Baño Almeida

C.C.:0604594861

AUTORA



Firmado electrónicamente por:
**LEONARDO GABRIEL
BALLESTEROS LOPEZ**

Ingeniero Leonardo Ballesteros López, MBA.

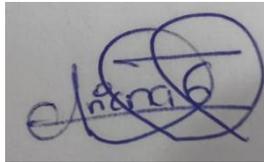
C.C.: 1802453629

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ariana Gabriela Baño Almeida', enclosed within a circular scribble.

Ingeniera Ariana Gabriela Baño Almeida.
C.C.: 0604594861

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ...	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE PROGRADO	2
2.1. Área de conocimiento	2
2.2. Línea de Investigación	2
3. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN	2
3.1. Tiempo de ejecución	2
3.2. Autores	2
a. Coordinador o Tutor	2
a. Investigadora.....	2
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA	3
4.1. Definición del problema de investigación	3
4.1.1. Contextualización	4
4.1.2. Análisis Crítico	6

	4.1.3. Prognosis	6
4.1.4.	Formulación del Problema	7
4.1.5.	Interrogantes	7
4.1.6.	Delimitación del objetivo de investigación	8
4.2.	Objetivos	8
	a. General	8
	b. Específicos	8
4.3.	Justificación de la Investigación	9
4.4.	Marco teórico	11
4.4.1.	Antecedentes de la investigación	11
4.4.2.	Bases teóricas	13
4.4.3.	Categorías fundamentales	40
	4.4.4. Variables	41
	4.4.5. Hipótesis	41
4.5.	METODOLOGÍA	42
4.5.1.	Enfoque Investigativo	42
4.5.2.	Modalidad básica de la investigación	42
4.5.3.	Nivel o tipo de investigación	42
4.5.4.	Población y muestra	43
4.5.5.	Validación del instrumento	43
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
5.1.	Análisis e interpretación de los resultados	45
5.2.	Análisis global	61
5.3.	Análisis estadístico	62
6.	CONCLUSIONES	65
7.	RECOMENDACIONES	66
8.	PROPUESTA	68

8.1. Título.....	68
8.2. Datos informativos	68
8.3. Antecedentes de la propuesta.....	69
8.4. Justificación.....	69
8.5. Objetivos	70
8.6. Análisis de la Factibilidad de la propuesta.....	70
8.7. Fundamentación.....	71
8.8. Metodología	74
8.9. Plan de estrategias	74
8.9.1. Selección de las dimensiones del clima organizacional y del desempeño laboral	74
8.9.2. Estrategias	75
8.10. Evaluación y control	79
9. REFERENCIAS CITADAS	80
10. ANEXOS.....	88
Anexo A: Encuesta.....	88
Anexo B: Validación por juicio de expertos	90
Anexo C: Artículo científico.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clima Organizacional	18
Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	24
Tabla 3. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	38
Tabla 4. Procesamiento de casos.....	44
Tabla 5. Alfa de Cronbach	44
Tabla 6. CLIMA ORGANIZACIONAL: Comunicación	45
Tabla 7. CLIMA ORGANIZACIONAL: Autonomía.....	47
Tabla 8. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cooperación	49
Tabla 9. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cohesión.....	51
Tabla 10. CLIMA ORGANIZACIONAL: Motivación	53
Tabla 11. DESEMPEÑO LABORAL: Productividad	55
Tabla 12. DESEMPEÑO LABORAL: Eficacia.....	57
Tabla 13. DESEMPEÑO LABORAL: Eficiencia Laboral	59
Tabla 14. Correlación de Rho de Spearman por variables.....	62
Tabla 15. Correlación de Rho de Spearman por dimensiones	63
Tabla 16. Estrategias	75
Tabla 17. Cronograma y Presupuesto	77
Tabla 18. Previsión de la evaluación.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. CLIMA ORGANIZACIONAL: Comunicación	46
Gráfico 2. CLIMA ORGANIZACIONAL: Autonomía.....	48
Gráfico 3. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cooperación	49
Gráfico 4. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cohesión	52
Gráfico 6. CLIMA ORGANIZACIONAL: Motivación	54
Gráfico 7. DESEMPEÑO LABORAL: Productividad	56
Gráfico 8. DESEMPEÑO LABORAL: Eficacia	58
Gráfico 9. DESEMPEÑO LABORAL: Eficiencia Laboral.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas.....	7
Figura 2. Tipos del Clima Organizacional según Likert	23
Figura 3. Factores del desempeño laboral.....	36
Figura 4. Dimensiones por Levy	37
Figura 5. Categorías fundamentales	40
Figura 6. Cantón Ambato	68
Figura 7. Modelo de motivación y comunicación.....	72
Figura 8. Modelo de motivación y comunicación.....	73
Figura 9. Metodología de la propuesta.....	74

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme fuerzas para cumplir cada una de mis metas, por jamás dejar que me diera por vencida y por siempre permitirme sentir su presencia en cada etapa de mi vida.

Un inmenso agradecimiento a mi madre y mi abuelita, por permitirme soñar, por no cortarme nunca las alas y dejar que tome mis propias decisiones, por jamás soltar mi mano y darme su amor incondicional.

A mi familia por ser un gran apoyo en todo momento, por ayudarme y ser más que mi familia mis amigos, gracias por su preocupación constante y por soñar junto a mí.

Ariana Baño Almeida

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien siempre ha sido mi pilar y fortaleza, pues en el he visto que la fe y la voluntad destruye cualquier obstáculo, y aun cuando he querido darme por vencida su gracia no lo ha permitido.

A mi madre por su entrega, amor constante y trabajo duro para que yo pudiera cumplir mis metas, nunca olvidare que siempre preferiste darme todo a mí y a mi hermano antes de usarlo en ti, te amo.

A mi hermano que es mi amigo, a pesar de cualquier diferencia y circunstancia siempre nos mantenemos juntos, y me ayuda en cualquier situación o cosa que necesito.

A mi familia en general quienes han contribuido a mi desarrollo personal y desenvolvimiento, gracias a ustedes fueron soportables los momentos en que sentía que el tiempo se acortaba.

Ariana Baño Almeida

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA RED DE PLAZAS Y MERCADOS DEL CANTÓN AMBATO

AUTORA: *Ingeniera Ariana Gabriela Baño Almeida*

DIRECTOR: *Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Productividad y competitividad empresarial*

FECHA: *06 de enero del 2021*

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, las empresas requieren un óptimo clima laboral puesto que el personal administrativo necesita un ambiente de trabajo adecuado para desarrollarse efectivamente. Por ello, esta variable posee un papel primordial en cualquier empresa u organización ya que se genera un desempeño laboral positivo siempre y cuando el ambiente laboral tenga una convivencia pacífica, con motivación mutua, con un equipo de trabajo sólido y amable.

El problema evidencia que se evidencia es el bajo desempeño laboral en el personal administrativo de la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, puesto que el ambiente laboral no es el más idóneo para que se desarrollen los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores. Razón por la cual, la realización de un diagnóstico del clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización.

La metodología que se utiliza en este estudio es un enfoque cuantitativo para determinar la relación entre las variables de estudio a través de técnicas estadísticas. El nivel de estudio es descriptivo-exploratorio sustentado a través de una investigación bibliográfica para recopilar información relevante de libros, artículos científicos,

documentos gubernamentales oficiales sobre las variables; y una investigación de campo al ejecutarse directamente en el entorno red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato.

La población de esta investigación son 156 personas administrativas reguladas por la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público), que se reparten en 12 mercados y plazas del cantón Ambato; a las cuales se les aplicará una encuesta como instrumento de estudio. Se validará el cuestionario con el estadístico Alfa de Cronbach y la comprobación de hipótesis con el coeficiente de correlación de Spearman.

Dentro de los resultados se muestra que la percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral es que sí afecta e incide directamente en el desempeño. Por ello se detallan estrategias para incrementar la motivación, comunicación y mejorar los conocimientos técnicos para desarrollarse profesionalmente.

DESCRIPTORES: *CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL, INSTITUCIÓN PÚBLICA, ESTRATEGIA, MOTIVACIÓN, GESTIÓN PÚBLICA, LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, TALENTO HUMANO.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

THEME: ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE SQUARES AND MARKETS NETWORK OF THE AMBATO CANTON

AUTHOR: *Ingeniera Ariana Gabriela Baño Almeida.*

DIRECTED BY: *Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.*

LINE OF RESEARCH: *Productividad y competitividad empresarial*

DATE: *06 de enero del 2021*

EXECUTIVE SUMMARY

Currently, companies require an optimal work environment since administrative personnel need a suitable work environment to develop effectively. For this reason, this variable plays a fundamental role in any company or organization since positive work performance is generated as long as the work environment has a peaceful coexistence, with mutual motivation, with a solid and friendly work team.

The obvious problem that is evident is the low work performance of the administrative staff of the Plazas y Mercados network of the Ambato canton, since the work environment is not the most suitable for the employees, laborers or workers to develop. For this reason, carrying out a diagnosis of the organizational climate is of vital importance to identify the areas of opportunity that exist within the organization.

The methodology used in this study is a quantitative approach to determine the relationship between the study variables through statistical techniques. The level of study is descriptive-exploratory supported through bibliographic research to collect relevant information from books, scientific articles, official government documents on the variables; and a field investigation to be executed directly in the network environment of Plazas y Mercados del Cantón Ambato.

The population of this research is 156 administrative people, who are distributed in 12 markets and squares of the Ambato canton; to which a survey will be applied as a study instrument. The questionnaire will be validated with Cronbach's alpha statistic and hypothesis testing with Spearman's correlation coefficient.

Among the results, it is shown that the perception of the administrative personnel of the Network of Plazas y Mercados of the canton Ambato about the work environment is that it does affect and directly affects performance. For this reason, strategies are detailed to increase motivation, communication and improve technical knowledge to develop professionally.

KEYWORDS: *ORGANIZATIONAL CLIMATE, LABOR PERFORMANCE, PUBLIC INSTITUTION, STRATEGY, MOTIVATION, PUBLIC MANAGEMENT, LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, HUMAN TALENT.*

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se preocupan por adaptarse a cambios constantes de un mundo globalizado, siendo necesario que el clima organizacional sea óptimo para que el personal se desenvuelva en sus funciones y actividades; en consecuencia generar un desempeño laboral adecuado para el logro de los objetivos. Así, en esta investigación se pretende analizar la percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral y su incidencia en el desempeño. En el Capítulo 1, se detalla el planteamiento del problema, la contextualización y el análisis crítico y la prognosis del mismo. A su vez, se formula el problema y sus interrogantes, así como la delimitación, la justificación y los objetivos del estudio.

Para el Capítulo 2, se muestra el marco teórico que incluyen: los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica, las categorías fundamentales, las variables y las hipótesis del estudio.

En el Capítulo 3, consta la metodología del proyecto incluyéndose: el enfoque investigativo, la modalidad básica, el nivel o tipo de estudio, la población y muestra, así como la validación del instrumento.

Para el Capítulo 4, se especifica el análisis e interpretación de los resultados, el análisis global y estadístico de la información encontrada a través del instrumento de recolección de datos.

En el Capítulo 5, se manifiestan las conclusiones y recomendaciones de la investigación los cuales aportan los aspectos más destacados.

En el capítulo 6, se desarrolla la propuesta de estrategias para lograr un clima organizacional adecuado, a fin de conseguir el desempeño adecuado en el personal administrativo en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato”.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE PROGRADO

2.1. Área de conocimiento

Ciencias sociales, educación comercial y derecho

2.2. Línea de Investigación

Derecho Humano y Social Integral

3. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

La presente investigación inició el 18 de abril de 2018 y se programó con un tope máximo el 13 de enero de 2021 para su presentación.

3.2. Autores

a. Coordinador o Tutor

Nombre: Ballesteros López Leonardo Gabriel

Grado académico: Ing. MBA.

Teléfono: 0999009512

Correo electrónico: leoballesteroslopez@hotmail.com

a. Investigadora:

Nombre: Baño Almeida Ariana Gabriela

Grado académico: Ingeniera

Teléfono: 0996114444

Correo electrónico: ariana.r14@outlook.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de investigación

En la actualidad las empresas realizan numerosos cambios dentro del personal, puesto que el cambio organizacional, al ser una temática siempre en boga apoyan a un mejoramiento continuo en el ambiente de trabajo, considerando a sus miembros como principal objeto de estudio (Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, 2009). Donde también, involucran atributos y expectativas que posee una organización refiriéndose al comportamiento dentro de su círculo interno (Arano, Escudero y Delfín, 2016). Considerándose, que es el talento humano una parte esencial dentro de la estabilidad de una empresa y se debe enfocar acciones para preservar un ambiente óptimo de trabajo.

A su vez, para Rivera, Rincón y Flores (2018) el clima organizacional involucra el análisis de las propiedades motivacionales del ambiente organizacional o aspectos internos que provocan la motivación en los colaboradores. Considerándose, este factor fundamental para satisfacer las necesidades de los colaboradores e incrementa la moral y sentido de pertenencia. Donde, es pertinente que se motive a los involucrados y se preste atención a sus necesidades. Con la finalidad de propiciar un ambiente abierto y tolerante donde todos acepten los criterios de los otros y busquen en conjunto la solución a los problemas que aparezcan.

Sumándose a ello, existen otros factores influyen en un buen ambiente laboral como: el tipo de empresa, la tecnología, las políticas, los objetivos operacionales, los reglamentos internos, las actitudes y formas de comportamiento social (Rivera, Rincón y Flores, 2018). Además, una empresa requiere de buena comunicación, compromiso, respeto mutuo lo que conlleva a un ambiente ideal que genere una alta productividad y un alto rendimiento (Segredo, 2013). Donde el clima organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa esencial para la toma de decisiones del nivel directivo, aportando a la gestión de los cambios necesarios en la empresa, con la finalidad de un mejoramiento continuo. Entonces, comprender el comportamiento de los involucrados, la estructura de la empresa y sus procesos, son parte del clima organizacional (Segredo y Pérez, 2007).

Por otra parte, un adecuado clima organizacional propicia el buen desempeño de la empresa, logrando ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de los miembros que la conforman; es decir, es la expresión personal sobre la forma de ver los trabajadores y directivos a la organización a la que pertenecen (Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, 2009). Sin embargo, cada organización o empresa requiere establecer acciones de mejora del ambiente laboral, por ello la importancia del desarrollo de esta investigación.

A su vez, para (Rodríguez, 2017) el clima organizacional puede transformarse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puesto que influye directamente en la forma de comportarse y en los criterios de los colaboradores. Por ello, es necesario que se establezcan acciones para que el ambiente laboral sea bueno y exista un trabajo en equipo conjunto.

En este contexto, el problema que se evidencia es el bajo desempeño laboral en el personal administrativo de la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, puesto que el ambiente laboral no es el más idóneo para que se desarrollen los empleados. Razón por la cual, la realización de un diagnóstico del clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización.

Una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral. Se considera que, al lograr un equilibrio en el clima laboral, el personal administrativo trabajará de una manera más eficaz, con mayor sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización y sentimiento de pertenencia.

4.1.1. Contextualización

Actualmente, las empresas se preocupan por lograr un nivel de eficiencia y responsabilidad social que les permita alcanzar la excelencia y competitividad en el mercado. En ese sentido, las condiciones en las que se desarrolla el capital humano de las empresas requieren estrategias y acciones precisas para propiciar un ambiente

óptimo, donde se debe evaluar constantemente la percepción de los involucrados (García y otros, 2014; Villamizar, Camacho y García, 2017). Es por ello, que la problemática se origina en que las empresas no poseen estrategias y acciones acorde a su entorno para mejorar un buen ambiente laboral, donde los directivos se enfocan frecuentemente en los clientes externos y dejan de lado a los internos. Razón por la cual, en esta investigación se hace énfasis en la definición de estrategias que logren un desempeño laboral óptimo.

Similarmente, de acuerdo a Pérez (2014) a nivel empresarial la satisfacción de las expectativas y necesidades profesionales, así como, las laborales del personal apoyan la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño en el ambiente empresarial. Donde, el problema recae en el personal administrativo puesto que no logran un ambiente de trabajo en el cual se puedan desarrollar óptimamente, ni lograr trabajar en equipo para el logro de los objetivos empresariales. Siendo necesario, la definición de estrategias para lograr un ambiente interno ideal, donde se sientan motivados por prestar sus servicios profesionales y por sentirse valorados en cuanto a sus capacidades y habilidades.

Cabe recalcar que, el clima organizacional nace con el pensamiento de que las personas conviven en ambientes complejos y dinámicos, formando parte de un grupo o comunidad que generan comportamientos diversos y que influyen en el desenvolvimiento de las tareas (Zambrano y Espinoza, 2017). Entonces la problemática se origina porque el clima organizacional en su mayoría no es óptimo, lo cual tiene consecuencias negativas en el desempeño laboral. Por ello, este estudio se enfoca en analizar cómo es el ambiente laboral en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, y a partir de este diagnóstico proponer estrategias que se direccionen al entorno.

Si bien es cierto, dentro de las causas más relevantes por las cuales se produce el problema es la delegación errónea de funciones lo cual genera una rotación frecuente del personal; puesto que al cambiar repetitivamente de cargo al personal muchos de ellos estarán en un entorno completamente nuevo y no estén preparados para cumplir con esas tareas o funciones. Similarmente, otra de las causas es la inexistencia de incentivos laborales o reconocimientos al personal cuando labora óptimamente, lo cual

genera insatisfacción laboral porque los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores no se sienten valorados cuando realizan sus funciones de la mejor forma.

Tomando en consideración lo expresado previamente, este trabajo tiene como propósito cardinal, realizar una sucinta mirada a los basamentos conceptuales más importantes y trascendentes que se han gestado en el tiempo sobre clima organizacional. Aspectos teóricos que permitan un diagnóstico del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato. Posteriormente, la definición de estrategias enfocadas en la mejora del ambiente laboral de este entorno.

4.1.2. Análisis Crítico

Un óptimo clima laboral es fundamental para que el personal administrativo se desenvuelva y desarrolle diariamente. Por ello, estas variables juegan un papel importante en cualquier empresa u organización puesto que, un buen ambiente laboral donde existe una convivencia pacífica, con motivación mutua, con un equipo de trabajo sólido y amable, conllevan a que se sientan parte de la organización.

En este contexto, la Red de plazas y mercados tiene más de 30 años desde su fundación como una organización regulada, conformada por los distintos administradores, inspectores y secretarías en cada una de las Plazas y Mercados de este cantón. El clima laboral es relativamente aceptable, pero el exceso de funciones en algunos cargos hace que el desempeño no sea el adecuado.

4.1.3. Prognosis

La problemática que se evidencia es el bajo desempeño laboral en el personal administrativo de la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, el cual tiene varias causas que lo originan y varios efectos que se generan.

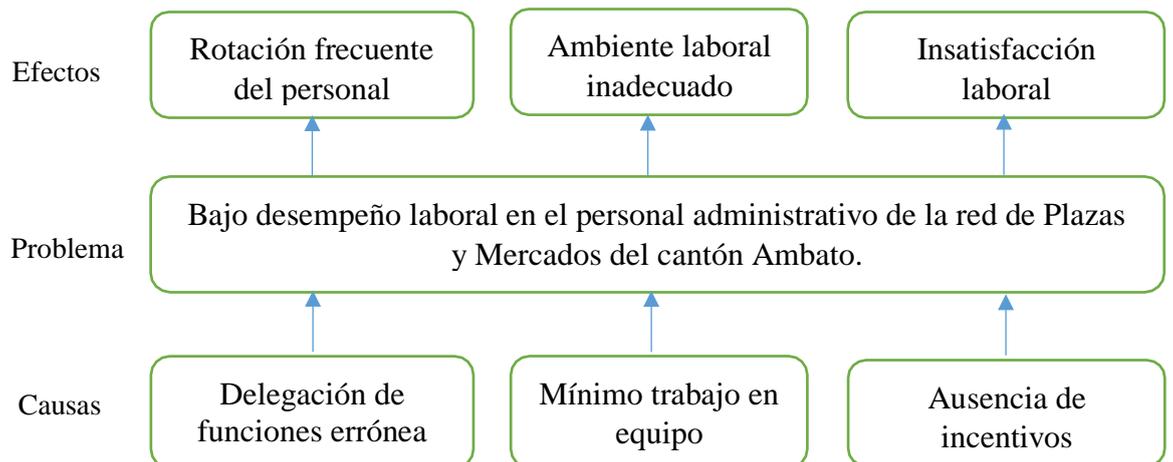
De esta forma, la delegación de funciones errónea del personal que labora en estas instituciones genera una rotación frecuente del personal; puesto que no son distribuidos adecuadamente de acuerdo a los conocimientos que poseen.

Además, el personal no colabora ni trabaja como un verdadero equipo y en consecuencia se genera un ambiente laboral inadecuado; ya que cada uno de los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores mira por sus propias necesidades pero dejan de lado el preocuparse por sus compañeros de trabajo.

Por otro lado, las instituciones no realizan incentivos a su personal razón por la cual existe insatisfacción laboral. Considerándose, un aspecto esencial puesto que el personal necesita ser sentirse valorado y motivado, pero actualmente no lo están.

A continuación se resumen el árbol de problemas, con sus causas y efectos en la figura 1.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

4.1.4. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del Catón Ambato?

4.1.5. Interrogantes

- ¿Cuáles son las principales manifestaciones de un mal clima organizacional y los indicadores que definen el desempeño laboral?

- ¿Cómo es la percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato referente al clima laboral y su incidencia en el desempeño?
- ¿Qué aspectos ayudarían a mejorar el clima laboral y por ende el desempeño dentro de la organización?

4.1.6. Delimitación del objetivo de investigación

- **Delimitación Espacial**

Esta investigación está comprendida en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

- **Delimitación Temporal**

Se va a descubrir la incidencia de la investigación, es conveniente y original, no existen investigaciones relacionadas con el tema dentro de la misma. El tiempo propuesto para esta es de un año.

- **Unidades de Observación**

La presente investigación se basará en el comportamiento del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.

4.2. Objetivos

a. General

Analizar la percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral y su incidencia en el desempeño.

b. Específicos

- Fundamentar teóricamente sobre las principales manifestaciones sobre el clima organizacional y los indicadores que regulan el correcto desempeño laboral.

- Diagnosticar la percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral y su incidencia en el desempeño.
- Proponer estrategias que ayuden a lograr un clima organizacional adecuado, a fin de conseguir el desempeño adecuado en el personal administrativo en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.

4.3. Justificación de la Investigación

De acuerdo con Calva y Hernández (2004) el clima organizacional es importante en los diferentes trabajos de investigación puesto que se analiza la percepción del personal que labora en una empresa y en consecuencia determinar si el ambiente de trabajo es ideal para su desarrollo; así como, definir si éste incide en el desempeño o si tienen efectos negativos en el comportamiento interno. Es por ello, que este estudio es conveniente para el personal que labora en la red de Plazas y Mercados ya que permitirá conocer cómo se encuentra el clima organizacional en estas instituciones y determinar acciones para mejorar el ambiente laboral y en consecuencia incrementar el óptimo desempeño del personal.

La relevancia social de esta investigación radica en varios beneficios directos al personal administrativo de la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, puesto que se logrará una mejora en el ambiente laboral y el desempeño del personal, brindándose un mejor servicio al cliente externo y se proyectará a su vez una mejor imagen a la organización. Además, tomándose en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral.

Dentro de las implicaciones prácticas de esta investigación está principalmente en que la información recopilada se utilizará directamente en las instituciones, puesto que requieren estrategias para la mejora del desempeño laboral y del ambiente de trabajo. Por ello, con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las

que se desenvuelve el personal, teniéndose presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

Además, uno de los factores que repercuten en la estabilidad organizacional es que las empresas olvidan la satisfacción y el bienestar de los clientes internos (empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores), siendo una ventaja que a nivel empresarial se debe aprovechar, puesto que el clima organizacional tiende a ser ignorado y se enfocan en los clientes externos (Calva y Hernández, 2004). Mientras que, en referencia a Castillo y Pedraza (2011) especifican que las empresas necesitan evaluar constantemente el buen desempeño de los empleados, así como su participación dentro de la organización. En ese sentido, existen vacíos en cuanto al diagnóstico en este tipo de instituciones, puesto que al ser gubernamentales y responder a necesidades de primera necesidad como es el aprovisionamiento de alimentos y ropa, no existen investigaciones en este tipo de entorno.

Por otro lado, específicamente en la utilidad metodológica, se utilizará una combinación de varios autores para el instrumento de recolección de datos. Para las dimensiones del clima organizacional los autores (Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008; Méndez, 2006; Pritchard y Karasick, 1993) y para las dimensiones del desempeño laboral los autores (Vilema y Toro, 2018). Las cuales permitirán conocer la percepción de las variables en la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato y su incidencia con el desempeño laboral.

4.4. Marco teórico

4.4.1. Antecedentes de la investigación

De acuerdo a Collas (2019) en su estudio determinaron la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018 a través de una encuesta a 250 trabajadores gubernamentales y la utilización de estadísticas como: Chi-cuadrado y coeficiente de Pearson. Como conclusión sí existe una relación significativa entre las variables de análisis, puesto que se obtuvo una relación positiva y moderada según Rho de Spearman $=.682$ ”, con un valor de significancia $=0.000 < 0.05$. Rechazándose la hipótesis nula y confirmándose como válida la hipótesis sostenida en la presente investigación. Por ello, esta investigación muestra la aplicación de un instrumento estructurado y de herramientas estadísticas que permitirán a los autores seleccionar el más adecuado.

Para Altez y Arias (2019) en su investigación determinaron si el clima organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018; a través de una encuesta a 71 colaboradores en 7 empresas. Además, se utilizaron los estadísticos Chi-Cuadrado y correlación de Pearson, concluyéndose que acepta la hipótesis alternativa general donde el clima organizacional impacta en el desempeño laboral de los colaboradores; similarmente, la dimensión de estructura, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Este estudio, se relaciona directamente con el objetivo de este proyecto por lo que las directrices que se mencionan en el mismo servirán de guía para aplicarlas en la red de mercados y plazas del cantón Ambato.

La investigación de los autores Vilema y Toro (2018) tiene por objetivo aportar al incremento del nivel de desempeño laboral del personal de la empresa, aplicándose una encuesta de 30 preguntas en escala de Likert al personal directivo y de la planta de la empresa. Posteriormente, utilizan el coeficiente de Spearman para establecer las dimensiones de las dos variables de mayor influencia, encontrándose que la comunicación incide en la productividad, eficacia y eficiencia con un coeficiente de

0.73, seguido de la motivación con un 0.77. Finalmente, proponen un plan de estrategias que posee 4 etapas: concienciación a la dirección de la organización, creación del comité de motivación, estructuración y aplicación de estrategias de motivación, evaluación y retroalimentación. La relación directa entre este estudio y el proyecto en desarrollo es el proceso que utilizaron para evaluar al personal, así como los ítems del cuestionario, las herramientas estadísticas y las estrategias que se proponen aquí, puesto que servirán de guía para la aplicación en este documento.

En referencia a Apaza (2018) en su investigación tiene por objetivo determinar qué relación existe entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. Perú, 2015; mediante un instrumento de recolección de datos dirigido a 90 docentes y donde se concluyó la relación directa entre las variables, a través del estadístico Rho de Spearman. De igual manera, la relación con el proyecto en desarrollo radica en el instrumento de recolección de datos que se utilizó y las herramientas estadísticas para comprobar la hipótesis.

Para la autora Bobadilla (2017) en su estudio tiene por objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo; a través de una encuesta estructurada dirigida a 104 docentes de género femenino y masculino, con preguntas en escala de Likert. Además, se trabajó con el método descriptivo y un diseño descriptivo correlacional para mostrar la relación entre variables a través de los estadísticos Chi-cuadrado y coeficiente de contingencia. Dentro de las conclusiones se comprobó que existe una incidencia directa del clima organización en el desempeño laboral, por lo cual esta investigación se enfoca en plantear estrategias para mejorar el ambiente laboral.

En referencia a Duellas y Bejarano (2017) el objetivo de estudio es establecer la Relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en Trabajadores Administrativos de la Corte Superior de Justicia del Santa, 2017. Para ello, utilizan una encuesta dirigida a 43 trabajadores administrativos con escala de Likert para las dimensiones de cada una de las variables. Además, se utilizó el coeficiente de Pearson y de T-Student evidenciándose que el clima organizacional sí influye en el desempeño

laboral. Entonces, este estudio servirá como guía para aplicarlo en la red de mercados y plazas del cantón Ambato.

De acuerdo a la investigación de Camacho y Zambrano (2016) cuyo objetivo tuvo analizar el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal técnico en la Central Termoeléctrica Quevedo, durante el año 2015; se aplicó un instrumento de recolección de datos a 46 personas del área de mantenimiento y a 62 personas del área operativa y una correlación entre ítems del clima organizacional. Encontrándose dentro de las conclusiones, que existe una fuerte correlación entre innovación y calidad con 0.833; puesto que los trabajadores que pueden ejecutar ciertos cambios de innovación en sus labores diarias poseen una mejor calidad de desempeño en su trabajo. Entonces, en esta investigación se aplicará similarmente un instrumento de recolección de datos enfocado en las dimensiones de las variables y se utilizará herramientas estadísticas para comprobar la hipótesis.

4.4.2. Bases teóricas

4.4.2.1. Cultura Organizacional

De acuerdo con Deal y Kennedy (1982) la cultura organizacional se refiere a cómo se ejecutan las cosas dentro de una empresa u organización. Así, para Coyle (2002) una fuerte identificación con orientación cultural de ésta es imprescindible para lograr un nivel óptimo de productividad. Por ello, los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores deben saber cómo se realizan las cosas dentro de una empresa, así como, sus procesos internos y normativas orientadas a lograr los objetivos empresariales.

En referencia a Cáceres y González (2014) se refiere a un conjunto de elementos que generan interacción entre sí, que se los agrupa y consolida durante los años de vida de una empresa u organización, siendo transmitidos de generación a generación para la toma de decisiones. Para Navarro (2014) añade que son valores, creencias, tradiciones, hábitos, normas, actitudes y conductas que brindan una identidad corporativa a una empresa. A su vez, Alles (2008) menciona que es una reunión de valores primordiales que se comparten internamente en una organización para enviar mensajes directos e indirectos de los comportamientos que se deben poner en práctica dentro de la misma.

Sin embargo, también engloba la forma en que establecen las estrategias, estructuras internas y sistemas organizacionales, donde la visión se convierte en guía de acción y donde el éxito se enmarca en el talento humano quienes, deben hacer frente a los cambios del entorno (Arano, Escudero y Delfín, 2016). Conjuntamente, se considera una óptica que permite exigir a los colaboradores los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos, así como un sistema participativo en las diferentes acciones que implementen (Robbins, 2013).

También, se puede deducir que la cultura organizacional engloba una intermediación entre lo que se conoce y construye, con lo que diariamente surge referente a la solución de problemas en situaciones laborales (Sotomayor y Marconi, 2017). Donde varios factores influyen en su desarrollo, como: externos (idioma, idiosincrasia, intereses sociales, religión, etnia, tecnología) e internos (liderazgo, dirección, comunicación, valores e intereses), (Matamoros y Valverde, 2005). Por ello, es imprescindible que se abarquen tanto factores externos, como internos en las acciones empresariales.

Actualmente, la búsqueda por mercados internacionales y la evolución tecnológica conlleva a que los empleados o funcionarios públicos reflejen la calidad de una empresa, convirtiéndose en un factor determinante de éxito que se relaciona en la forma cómo el empleado percibe a la organización y su sentido de pertenencia (Vieira y Goncalvez, 2018). Donde, es imperativo que los colaboradores estén comprometidos con la empresa y con las funciones que desempeñan dentro de ésta, para conseguir los objetivos globales y su bienestar profesional (Jesus y Lens, 2005).

Por otro lado, Piña y Moronta (2019) especifican que la cultura organizacional se caracteriza por: la identidad de los colaboradores, el enfoque en el grupo de trabajo, el enfoque hacia las personas, la integración de todos y cada uno de los departamentos de la empresa, el control y la tolerancia de riesgo, los criterios para recompensar el desempeño laboral de los colaboradores, la tolerancia al conflicto y en un sistema abierto que responda a los cambios del entorno. Similarmente, para (Arias, 2012; Piña y Moronta, 2019) para la cultura organizacional es muy importante en el ámbito empresarial porque posee una serie de factores con características específicas, las cuales pueden generar efectos positivos o negativos; lo que conlleva a un cambio de comportamiento de los colaboradores y en consecuencia del desempeño laboral.

Es por ello por lo que, a nivel empresarial se debe hacer énfasis en los esfuerzos para desarrollar y mantener una cultura organizacional que priorice el bienestar del cliente interno, al ser un factor clave para atraer y retener clientes externos (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001). A su vez, la cultura empresarial incide en la adopción del marketing interno y es un precursor importante para la implementación de programas en esta área (Gounaris, 2008). Destacándose que, el nivel de satisfacción laboral de un empleado está directamente condicionado a las diferentes acciones que implementen dentro de la organización para velar su bienestar (Vieira y Goncalvez, 2018). Por tanto, al preocuparse por los colaboradores dentro de una empresa, se asume que la cultura organizacional es clave para el desarrollo personal, profesional y laboral.

5.4.2.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se refiere a los actos y actitudes de los colaboradores en las empresas, que confluyen los conocimientos propios de cada uno de ellos; teniendo como raíces las disciplinas de las ciencias sociales, como la psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (Gordon, 2000). Y se considera también, al análisis de la forma de actuar de los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores en su ambiente laboral, donde es una herramienta clave para dar seguimiento a la conducta de estos en cualquier ámbito, comercial, educativo, de servicios o gubernamental; puesto que el comportamiento organizacional está presente en toda institución, organización o empresa (Davis y Newstrom, 2005).

El autor Recalde (2016) acepta las consideraciones planteadas por Chiavenato sobre el comportamiento organizacional, definiéndose como una interacción frecuente que genera influencia entre las personas y las empresas. Para Zambrano y Espinoza (2017) añade que son actitudes y formas de ser o comportarse con otras personas en el ambiente laboral y éste depende de la colaboración, organización, aptitudes personales, personalidad y liderazgo. Donde el papel primordial recae en las acciones que se implementen para mejorar estos comportamientos, a través de la utilización de herramientas para incrementar la productividad, eficacia y calidad de los productos o servicios.

Cabe destacar que, existen dos tipos de variables que influyen directamente en el comportamiento organizacional: dependientes (productividad, ausentismo y satisfacción en el trabajo) e independientes (familia, deudas, conflictos intrapersonales), como lo menciona Recalde (2016). Por ello, es de suma importancia que los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores puedan separar su vida laboral y personal, puesto que son factores que indican en su desempeño laboral.

Además, el aprendizaje es un factor que también incide en el comportamiento organizacional, como lo menciona (Alles M. A., 2005). Puesto que se considera un cambio en la forma de actuar, donde se relaciona con la experiencia que se adquiere durante el transcurso de los años. Así, las vivencias que tienen los individuos les permite acumular conocimientos respecto a diferentes actividades o situaciones que les permite actuar de una u otra forma y evitar consecuencias negativas.

5.4.2.3. Liderazgo

De acuerdo a (Kotler, 1995) el liderazgo es un proceso de guiar a un grupo de personas en una dirección establecida, donde su efectividad se refleja cuando los movimientos que se ejecutan o acciones que se toman consideran los intereses grupales a largo plazo. Para, Hellriegel y Slocum (2004) se sustenta en una visión de valores, que apoya el comportamiento de las personas. Entonces, es esencial en el ámbito empresarial que el liderazgo esté presente en los directivos para que puedan guiar adecuadamente a los colaboradores.

Actualmente, el liderazgo forma una serie de habilidades adquiridas con el aprendizaje (Aguirre, Serrano y Sotomayor, 2017); donde, permite llevar a un grupo de personas hacia una dirección, sin medios represivos, sino más bien alentándolos y motivándolos a ejecutar sus funciones adecuadamente (Kotler, 1995). A su vez, es la capacidad de influir en otras personas para que consigan los objetivos (Gómez, 2002; Davis y Newstrom, 2003).

Además, el liderazgo conlleva al fomento del crecimiento y participación personal, donde se promueve el desarrollo de habilidades en los colaboradores (Perdomo y Prieto, 2009). Por ello, la persona líder requiere tener o desarrollar una capacidad realmente cognitiva y social para que aporten y apoyen a los demás a cumplir los

objetivos propuestos. De esta forma, se logra un verdadero trabajo en equipo y un entorno que favorezca el cambio organizacional (Robles, Contreras, Barbosa y Juárez, 2013).

Por otro lado, los autores (Alles, 2008; Pradenas y Quintanilla, 2015) mencionan varios componentes dentro del liderazgo: la autoestima o confianza en sí mismo que permite enfrentar los retos laborales y de la vida diaria. También mencionan la comunicación, el control, la expresión emocional y la información. La creatividad e innovación que dependen la cultura organizacional, así como, la motivación para ejecutar las tareas o funciones diarias.

Cabe destacar que, la motivación dentro del liderazgo es un aspecto esencial pues en el ambiente laboral el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente ideal para la elección personal y para la ejecución de sus funciones (Cortés, 2004). En consecuencia, los colaboradores pueden desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

De acuerdo con Torre, Robles y Preciado (2018) existen diferentes estilos de liderazgo como:

- Liderazgo autocrático: donde el jefe tiene el poder absoluto en la toma de decisiones y los colaboradores deben obedecer, pero genera un alto nivel de desmotivación.
- Liderazgo transaccional: el poder de los líderes depende de la identificación y satisfacción de las motivaciones y necesidades de los colaboradores; donde se basa en una transacción entre empresa y líder.
- Liderazgo transformacional: es aquel que involucra de igual forma en las decisiones a los líderes y a los seguidores, elevándose los niveles de motivación.
- Liderazgo servicial: tiene orígenes en la ética, virtud y moralidad, mas no desde el poder.

En referencia a Pradenas y Quintanilla (2015) añaden tres diferentes estilos de liderazgo, como:

- Liderazgo carismático: es un líder que es entusiasta y confía en su capacidad, cuyas acciones influyen en otras personas.
- Liderazgo de equipo: facilita la adaptación y el rendimiento del equipo a través de conocimientos y habilidades que permiten ayudarse mutuamente en un grupo.
- Liderazgo lateral: generado entre personas del mismo rango o nivel jerárquico de una empresa, con la finalidad de lograr objetivos en común.

5.4.2.4. Clima organizacional

En la tabla 1, se muestra la evolución del término Clima organizacional, donde su análisis durante los últimos años ha permitido definirla como un conjunto de características que poseen los individuos de una empresa y que inciden directamente en el comportamiento en su ambiente laboral.

Tabla 1. Clima Organizacional

Autor	Año	Detalle
Halpin y Crofts	1962	Opinión que el empleado se forma de la organización
Forehand y Gilmer	1964	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
Litwin y Stringer	1968	Efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.
Hellriegel	1976	Conjunto de atributos percibidos de una organización y/o sus subsistemas, que pueden ser inducidos de forma que la organización y/o sus subsistemas sean acordes con sus miembros o el entorno.
(Sudarsky)	1977	Concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el

		comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas
Woodman y King	1978	Conjunto de características que describen y distinguen a una organización de otra organización, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.
(Likert & Gibson)	1986	Término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización
(Álvarez)	1995	Ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.
(Martin)	1999	concepto metafórico derivado de la metodología, que adquiere gran importancia en el ámbito social cuando las empresas lo enfocan a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo satisfactorio para conseguir una mayor producción en términos cuantitativos y cualitativos
(Goncalves)	2000	Se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.
(Chiavenato I.)	2000	Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.
(Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo)	2006	Son las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. También señala que es una cualidad relativa del medioambiente interno

		de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.
(Delgado)	2006	Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral.
(Mujica y Pérez)	2007	Es un aspecto fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución.
(Chiavenato I.)	2007	Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento
(García)	2009	La forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.
Chiang, Martín & Nuñez	2010	Es la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.
Alcalá	2011	Son las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales.
Morales & Tirapé	2013	Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir,

		es la forma en que los individuos perciben la organización.
(García, Hernández, Navarrete, Corichi y Sánchez)	2014	propiedades del ambiente de trabajo que perciben individualmente los trabajadores, enfocadas a las características de la naturaleza de la organización, que principalmente se basa en los patrones recurrentes del comportamiento, actitudes y sentimientos que justamente marcan la vida dentro de las organizaciones
(Zambrano y Espinoza)	2017	Describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; movimiento que agrupa las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Esa magnitud de elementos es un indicador del número de conflictos y negociaciones que suceden al interior de los resultados productivos.
(Rivera, Rincón y Flores)	2018	Un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, si no intersubjetivo. Entonces las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

5.4.2.5. Antecedentes y orígenes del Clima Organizacional

Este concepto tiene sus inicios con Lewin (1942) en su teoría de campo, tiempo después es Gellerman (1960) quien explicita el concepto, lo continúa desarrollando Chiavenato (2001) y a partir de ahí, se ha generado diferentes aportes relacionados en varios ámbitos empresariales, educativos y gubernamentales que involucre el ambiente óptimo del personal (Segredo & Pérez, 2007). Por ello, esta temática es de suma

importancia dentro de las organizaciones, ya que un buen clima organizacional permite que los empleados trabajen de forma amena y tranquila.

De acuerdo con, el clima organizacional nace a mediados del siglo XX, desde el enfoque de psicología industrial por Germman, en el año de 1960 (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 1987). Siendo su punto de partida el enfoque sociológico, donde se considera la importancia del hombre gracias al desempeño que logre en su trabajo y en la forma que participe en una comunidad (Méndez, 2006). Y, se origina por la concepción de que los individuos viven en ambientes complejos y dinámicos, que interactúan entre sí y son influidos por sus comportamientos (García, 2009).

En ese sentido, para Badillo (2017) el clima organizacional es un aspecto esencial porque influyen en los colaboradores, en su conducta y en el desempeño laboral. Donde, este incide directamente en los efectos positivos o negativos; los cuales dependen de los integrantes o individuos lo cual ayuda a la motivación, la satisfacción, la identificación con los objetivos y el compromiso hacia la empresa y el mantenimiento en un mercado laboral estable.

5.4.2.6. Características del Clima organizacional

El autor Silva (1996) detalla que es externo al individuo, engloba las percepciones del individuo, está presente en la empresa, se puede evaluar y darle seguimiento mediante varios procedimientos. Por ello, es pertinente que las empresas definan acciones específicas para mantener un buen ambiente laboral.

Mientras que, para Goncalves (2000); las características del clima organizacional son: 1.- es percibido directa o indirectamente por los empleados de la empresa; 2.- inciden en la conducta de los empleados; 3.- inciden en las políticas empresariales, normativas y actitudes laborales. Entonces, este autor muestra que el clima organizacional está presente en las labores diarias, por lo cual el ambiente laboral debe ser el más adecuado.

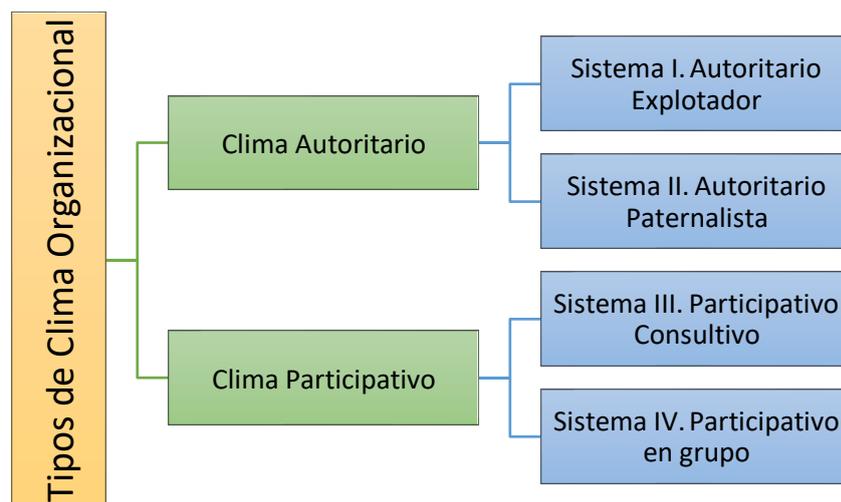
En referencia a Rodríguez (2005) añade que es permanente, donde la conducta de los empleados adapta a su ambiente laboral, influye en el compromiso de estas personas, así como su accionar diario y la rotación del personal. Similarmente, el autor Brunet

(2011) manifiesta que es continuo, definido por las aptitudes y expectativas de los colaboradores; repercute en su conducta.

5.4.2.7. Tipos del Clima organizacional

En referencia a Likert (1968) clasifica al Clima Organizacional de acuerdo con 4 sistemas, donde el primero engloba a los directivos que no confían en sus colaboradores y donde no existe interacción. El segundo sistema, se refiere a los líderes que confían en los colaboradores y donde se comunican frecuentemente. El tercero conlleva al nivel de confianza mucho más alto y los colaboradores pueden tomar decisiones. El cuarto sistema, la comunicación es directa entre los involucrados y los colaboradores pueden tomar sus propias decisiones (ver figura 2).

Figura 2. Tipos del Clima Organizacional según Likert



Fuente: (García, 2009)

5.4.2.8. Dimensiones del Clima organizacional

De acuerdo a la autora García (2009) la medición del clima organizacional conlleva a una serie de ventajas, como: evaluación frecuente de la gestión de la organización y su efectividad, evaluación de la actitud de las personas al efectuar cambios organizacionales y establecimiento de los factores de mayor interés. Sin embargo, se puede caracterizar como un proceso exhaustivo por la gran cantidad de factores a considerarse, siendo necesario la definición de dimensiones que permitan su correcta evaluación.

Así, en la tabla 2 se muestra las diferentes dimensiones que se pueden utilizar para medir el clima organizacional, pero se debe seleccionar de acuerdo con el tipo y tamaño de la empresa u organización para evitar la pérdida de datos relevantes en la investigación.

Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional

Autor	Año	Detalle
Litwin y Stinger		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Desafío 5. Relaciones 6. Cooperación 7. Estándares 8. Conflictos 9. Identidad
(Halpin y Croft)	1963	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso 2. Bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo 3. Espíritu de trabajo 4. Amistad y acercamiento 5. Distanciamiento 6. Énfasis en la producción y en los resultados 7. Confianza 8. Consideración y respeto
(Likert)	1969	<ol style="list-style-type: none"> 1. Método demandando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Procesos de comunicación Influencia e integración 4. Toma de decisiones 5. Fijación de los objetivos directrices 6. Procesos de control 7. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
(Payne y Mansfield)	1973	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distancia psicológica con los líderes 2. Cuestionamiento de la autoridad

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Igualdad en el trato 4. Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados 5. Libertad de pensamiento 6. Control emocional 7. Orientación al futuro 8. Orientación científico-técnica 9. Orientación intelectual 10. Desafíos de trabajo 11. Orientación a la tarea 12. Laboriosidad 13. Altruismo 14. Sociabilidad
Halpin y Crofts (citados por Dessler)	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obstáculos 2. Sentimientos del personal 3. Intimidad 4. Espíritu 5. Actitud distante 6. Confianza
Evan	1970	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desafío del trabajo y variedad 2. Importancia del trabajo 3. El conflicto de la tarea 4. La carga excesiva del papel 5. La consideración de dirección 6. La identificación orgánica 7. La preocupación de dirección y conocimiento
Dennos	1975	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación entre subordinado y supervisor 2. Calidad de la información recibida 3. Apertura y afectividad del superior 4. Comunicación ascendente y recepción 5. Confiabilidad de la información recibida desde el jefe
González	1980	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeto 2. Confianza 3. Moral 4. Motivación 5. Crecimiento académico social 6. Armonía 7. Renovación 6. Protección

Dorta	1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición al cambio en la cultura total 2. Capacidad para resolver problemas 3. Apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución 4. Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos 5. Compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovadoras 6. Planificación sistemática 7. Liderazgo 8. Posesión de recursos adecuados
Litwin y Stringer (citados por Dessler)	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo y toma de decisiones 2. Apoyo 3. Tolerancia al conflicto 4. Autonomía 5. Conflicto y cooperación 6. Relaciones Sociales 7. Estructura 8. Remuneración
Pritchard y Karasick (citados por Dessler)	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendimiento 2. Motivación 3. Status 4. Centralización de toma de decisiones 5. Flexibilidad de innovación 6. Desempeño 7. Implicaciones del personal docente en su trabajo
(Álvarez)	1995	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad Organizacional 2. Estructura Organizacional 3. Participación 4. Instalaciones 5. Comportamiento Sistémico 6. Relación Simbiótica 7. Liderazgo 8. Consenso 9. Trabajo Gratificante 10. Desarrollo Personal 11. Elementos de Trabajo 12. Relaciones Interpersonales 13. Buen Servicio

		<ul style="list-style-type: none"> 14. Solución de Conflictos 15. Expresión Informal Positiva 16. Estabilidad Laboral 17. Valoración 18. Salario 19. Agilidad 20. Evaluación del Desempeño 21. Retroalimentación 22. Selección de Personal 23. Inducción e Imagen de la Organización
(Ballesteros y García)	1997	<ul style="list-style-type: none"> 1. Relaciones 2. Autorrealización u orientación 3. Estabilidad cambio 4. Libertad y cátedra 5. Interés por el aprendizaje del estudiante 9. Interés por la investigación y el estudio
(Sudarsky)	1997	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensas 5. Claridad 6. Institucional 7. Espíritu de grupo 8. Seguridad 9. Salario
(Dorman)	1999	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Empowerment</i> 2. Afiliación 3. Consenso en la misión 4. Presión laboral 5. Responsabilidad individual 10. Remuneración
Echeverri Lina	1999	<ul style="list-style-type: none"> 1. Calidad de vida en el trabajo 2. El contexto físico y el contexto social 3. El entrono intraorganizacional
Moos	1974, 1989	<ul style="list-style-type: none"> 1. Implicación 2. Cohesión 3. Apoyo 4. Autonomía 5. Organización 6. Presión 7. Claridad 8. Control 9. Innovación

		10. Comodidad
Hoy y Feldmann	2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad institucional 2. Influencia del director 3. Consideración y respeto 4. Diseño de estructura 5. Orientación hacia la tarea y el desempeño 6. Asignación de recursos 7. Moral colectiva, espíritu de cuerpo 8. Cohesión, integración, compañerismo 9. Énfasis académico
Mellado	2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de la comunicación jefe/trabajador 2. De la calidad y exactitud 3. De comunicación ascendente 4. De las oportunidades de influir en el jefe 5. De confiabilidad de información recibida del jefe 6. Confiabilidad de información recibida de compañeros 7. De la comunicación entre subordinado
Valenzuela	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración 2. Supervisión 3. Ambiente físico 4. Comunicación 5. Capacitación y desarrollo 6. Orgullo de pertenencia 7. Promoción y carrera 8. Sueldos y prestaciones 9. Trabajo en equipo 10. Trabajo personal
(Méndez)	2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos 2. Cooperación 3. Liderazgo 4. Toma de Decisiones 5. Relaciones Interpersonales 6. Motivación 7. Control 8. De Comportamiento 9. De Calidad 10. De Actitudes 11. Creencias

		<ul style="list-style-type: none"> 12. De Satisfacción 13. De Información
(Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez)	2008	<ul style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Cohesión 3. Presión 4. Confianza 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Equidad 8. Innovación
(Mercado y Toro)	2008	<ul style="list-style-type: none"> 1. Sentido de pertenencia 2. Trato interpersonal 3. Claridad en la organización 4. Apoyo del jefe 5. Retribución 6. Trabajo en equipo 7. Valores colectivo 8. Estabilidad 9. Disponibilidad de recursos 10. Coherencia
Zapata y García	2008	<ul style="list-style-type: none"> 1. Misión 2. Plan Estratégico de Desarrollo 3. Estructura Organizacional 4. Comunicación Participativa 5. Infraestructura 6. Cooperación 7. Liderazgo 8. Relaciones Interpersonales 9. Inducción y Capacitación 10. Reconocimiento 11. Motivación 12. Compensación 13. Desarrollo Personal y Profesional 14. Higiene y Salud Ocupacional 15. Evaluación del Desempeño 16. Autoevaluación 17. Socialización 18. Balance Vida-Trabajo 19. Ética 20. Normas, Procesos y Procedimientos 21. Libre Asociación 22. Solución de Conflictos 23. Identidad

		24. Grupos Informales 25. Trabajo en Equipo e Información.
(Alcalá)	2011	1. Identidad 2. Relaciones 3. Conflicto 4. Estructura 5. Cooperación 6. Recompensas 7. Riesgo 8. Responsabilidad 9. Estándares de desempeño

5.4.2.9. Gestión Pública

La gestión pública para Sánchez (2003) involucra diferentes aspectos puesto que se enfoca en los intereses y juicio de los ciudadanos. Donde, una organización gubernamental requiere directivos acorde con los objetivos de interés público. Además, la ventaja competitiva que conlleva este tipo de empresas es la capacidad de gerencia, de crecimiento humano para que las personas poseen confianza para cumplir con los objetivos empresariales, con la misión y visión, que se miden a través de indicadores cualitativos y cuantitativos de desempeño.

Los autores Calle, Zea, Soledispa y Quimi (2018) concuerdan que “a partir de los procesos de gestión pública, los recursos se convierten en productos que satisfacen necesidades de la sociedad. Por lo tanto, debería ser posible relacionar los planes con la asignación de recursos” (p.4). Donde, se debe preocupar por los recursos, pero también por el talento humano, puesto que la estabilidad del ambiente laboral conlleva también a una gestión pública de calidad.

Cabe destacar que, dentro de la gestión pública, la organización, los procesos y el talento humano son un eje fundamental para el éxito de este tipo de empresas. Donde la existencia formal de la calidad depende de dos ejes esenciales: la capacidad del personal o el capital intelectual de los colaboradores y la capacidad institucional o capital organizacional (Zambrano, 2008).

Por otro lado, mencionan que Thompson (2007) los procesos organizacionales realmente no sean relaciones consecuencia listas directas, puesto que conlleva a un

seguimiento y control frecuente de todos y cada uno de los procesos internos. Para ello, requiere de herramientas, métodos y modelos específicos que den seguimiento a dichos procesos internos. En ese sentido, el desempeño laboral está presente dentro de la gestión pública, ya que requiere especial atención en sus acciones para lograr a los objetivos propuestos.

5.4.2.10. Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano (GTH), desde sus inicios se consideraba aquel que muestra el estado alcanzado de actividades realizadas por el personal, lo cual modifica la visión estratégica de las empresas; donde son acciones que ejecutan los colaboradores a través de sus competencias, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones en el ambiente laboral (Ramírez, Espíndola y Ruíz, 2019). A su vez, Maxwell (2016), Cuesta (2015), Schuler y Tarique (2012) y Coff y Kryscynski (2011), señalan que se deduce que los seres humanos son talentos y no recursos, que poseen alternativas de desarrollo, aplicabilidad y aporte.

Además, en América Latina se muestra como una forma de trabajo con los colaboradores y cuya finalidad es el diagnóstico de funciones, transformándose en una herramienta sólida de dirección estratégica que otorga al líder, información necesaria que brinda la definición de acciones dentro de la empresa (Ramírez, Espíndola y Ruíz, 2019). Siendo un aspecto fundamental, puesto que actualmente el ambiente laboral requiere de todos los esfuerzos para que los colaboradores se sientan motivados en su desempeño diario.

Es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores (Sánchez, 1993). Por ello, la preocupación por la satisfacción de los colaboradores es esencial para un mejor desempeño laboral.

La gestión del talento humano necesita “reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas; formándose una base confiable para la toma de decisiones, que la gente sienta un compromiso y sentido de pertinencia,

lográndose productividad, calidad y cumplimiento de objetivos” (Vallejo, 2016). Por tanto, el manejo y guía de los colaboradores es importante para se sientan a gusto y realicen sus funciones adecuadamente.

Similarmente, para Astudillo, Ortiz y Reinoso (2016) la gestión del Talento Humano se refiere a “la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, que permiten el desempeño eficiente del personal, formando un medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. En ese sentido, es una capacidad que engloba el desempeño de actividades laborales, donde la competencia está presente en ella, pero debe existir un ambiente óptimo.

Por otro lado, el autor Vallejo (2016) señala que la gestión del talento humano siempre está en búsqueda de un crecimiento de los colaboradores, donde se incremente las competencias de todos y cada uno de ellos; generándose una comunicación conjunta con los directivos y la empresa en sí, procurando las necesidades de los colaboradores, así como sus deseos. De esta forma, la motivación es parte esencial para un buen ambiente laboral.

Las empresas de acuerdo a Vallejo (2016) requieren aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar de forma frecuente.
- Entender la realidad y enfrentar el futuro.
- Comprender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

En referencia a Koontz y Weihrich (2004) la Gestión del Talento Humano busca lograr cumplir los siguientes objetivos

- Formato de trabajo: descentralización hacia los gerentes y sus equipos
- Nivel de actuación: focalización global y estratégica en el negocio.
- Autoridad que ordena la acción: decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo.

- Tipo de actividad: Consultoría interna. Descentralizada y compartir. Principales actividades: cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes.
- Misión del área: crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

5.4.2.11. Talento Humano

En referencia a Chiavenato (2000) todos los procesos de gestión de personal que actualmente se conocen, se consideran a los colaboradores, empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores o personal que debe ser planeado y administrado por un departamento céntrico de recursos humanos. En ese sentido, para (Zurita, 2018) se refiere a administrar con las personas denominadas como agentes activos y proactivos, que poseen habilidades para apoyar actividades laborales. Cabe destacar que, son el personal son un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y la tecnología, donde se consideran elementos que promueven la excelencia y éxito organizacional.

Cabe destacar que, si una persona utiliza competencias y las combina con la visión, misión de la empresa, obviamente alineadas a la estrategia propia del departamento de Recursos Humanos, logrará un desarrollo y crecimiento personal, profesional y laboral (Camacho y Zambrano, 2016). Además, de acuerdo Chávez (2018) el talento humano se enfoca en la dirección estratégica del capital humano, donde las competencias y la utilización de métodos para su desarrollo dentro del trabajo y fuera de este.

Por otro lado, (Briones y González, 2019) manifiesta que el talento humano involucra el enfoque estratégico de la empresa, similarmente ayuda a lograr logros que nacen de un diseño del desempeño de los recursos humanos en global, incluyendo la planificación, organización, ejecución y evaluación de ese desempeño. Por tal motivo, en cualquier entidad o empresa requieren una especial atención dentro de sus estrategias.

Similarmente, para López, Díaz, Segredo y Pomares (2017) el talento humano conlleva al manejo óptimo de inteligencia, habilidades, creatividad y compromiso en las funciones que desempeña en el trabajo. Donde, la clave radica en los elementos de una

correcta planificación empresarial y desarrollo profesional, estableciéndose y alineándose los intereses personales con los de la empresa.

A su vez, para Moreno y Dueñas (2018) añaden que el talento humano requiere programas de formación que brinden el rendimiento apropiado para motivar al personal, incrementar el potencial de los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores. A su vez, se cataloga como un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, contribuyendo simultáneamente a los objetivos y alternativas competitivas.

5.4.2.12. Antecedentes y orígenes del Desempeño laboral

En referencia a McClelland (1994), detalla los primeros avances en la definición del desempeño laboral, infiriéndose que son un conjunto de características que diferencian los niveles de rendimiento y que influyen en las funciones laborales.

Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de artistas y observaciones la forma en que describió tales factores se centró más en las características y compartimientos de las personas que desempeñan los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, países como Inglaterra precursores en la aplicación del enfoque de competencias, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación para tocar mediante el modelo que la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mejor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo se requería, entonces un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos (p.14).

Además, el desempeño laboral se considera como la eficacia de los colaboradores que laboran dentro de las empresas, siendo esencial la entrega y gran labor, para generar una satisfacción laboral. Donde, el desempeño conlleva a una combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual debe modificar o cambiar el

comportamiento para medirlo (Araujo y Leal, 2007). Además, se lo cataloga como el pilar fundamental para el desarrollo de la efectividad y éxito en una empresa, por lo cual se lo mide frecuentemente y se definen acciones de mejora.

Por otro lado, son acciones que se toman para el desenvolvimiento eficaz del desempeño, que puede ser exitoso o no, dependiendo de las actitudes y conductas que posean los colaboradores dentro del ámbito laboral (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

5.4.2.13. Características y factores del Desempeño laboral

El autor Chiavenato (2000) manifiesta que existe varias características del desempeño laboral, como: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades; que interrelacionan con la naturaleza del trabajo y de la empresa. Siendo, aspectos clave para determinar apropiadamente lo que involucra el desempeño laboral de una empresa.

Para Bobadilla (2017) detallan las siguientes características:

- Adaptación: que es la efectividad para aceptar los cambios y sentir cómodo en otros ambientes, donde lo rodeen otras funciones, tareas, responsabilidades o personas.
- Comunicación: para intercambiar sus ideas dentro de un grupo de personas.
- Iniciativa: o proactividad en la ejecución de sus funciones
- Conocimiento: o información relacionada a su preparación profesional para desempeñar sus funciones.
- Calidad de trabajo: donde los colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo.
- Cantidad de trabajo: u horas donde realicen sus funciones laborales.
- Planificación: o anticiparse a sucesos futuros.

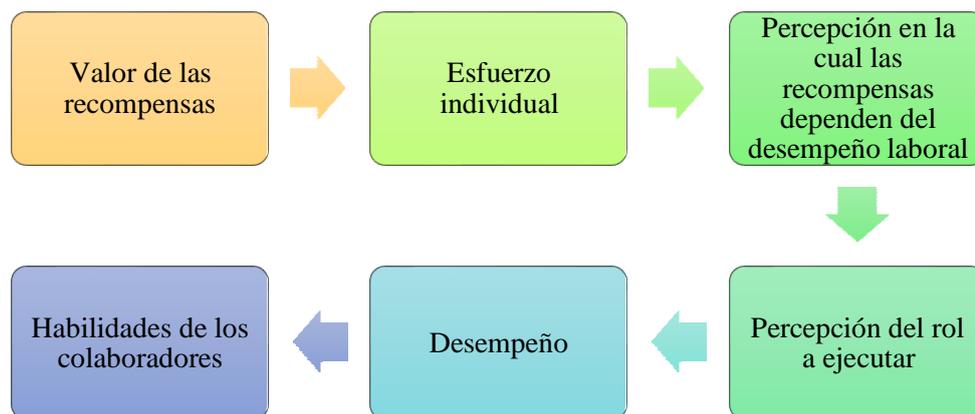
Por otro lado, para Araujo y Leal (2007) el desempeño laboral depende de varios factores o elementos, como: habilidades, competencias, conocimientos y capacidades; las cuales permiten desenvolverse en su vida laboral apropiadamente. También, se

debe considerar ciertos factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores (Nash, 1989), y estos son:

- Percepción del colaborador referente a la equidad, actitudes y criterios sobre su trabajo.
- Nivel de importancia del trabajo ejecutado
- La autoestima
- Capacitación del trabajador
- Remuneración del colaborador
- Temperatura física de las instalaciones, ruido, iluminación y tamaño

Similarmente, para Chiavenato (2004) el desempeño laboral corresponde a situaciones específicas, y varían de personas a personas, puesto que depende de muchos factores o condiciones, como muestra en la figura 3.

Figura 3. Factores del desempeño laboral



Fuente: (Chiavenato, 2004)

5.4.2.14. Dimensiones del Desempeño laboral

Para Gómez, Balkin y Cardy (2008) existen varias dimensiones del desempeño laboral de acuerdo con el modelo de competencias:

- Conocimientos: sabe información sobre varias temáticas laborales.
- Habilidades y capacidades: habilidades básicas de comunicación verbal o escrita, de análisis, resolución de problemas o toma de decisiones.

- Gestión del trabajo: habilidades de gestión laboral, optimización del tiempo y cronogramas preestablecidos.
- Compromiso y carácter: refiriéndose a la integridad, ética y juicio.

Para Chiavenato (2009) las dimensiones implican entre 5 a 10 factores:

- Habilidades, capacidades, necesidades y rasgos: conocimientos para desarrollarse laboralmente; implica, honestidad, lealtad, juicio, entre otras.
- Comportamiento: responsabilidades, relaciones sociales, cooperación, liderazgo, iniciativa, entre otras.
- Metas y resultados: satisfacción propia y de los clientes, cantidad y calidad del trabajo, mantenimiento de equipos, entre otros.

Mientras que Levy (1997) en la figura muestran 16 competencias que son vitales para medir el desempeño laboral:

Figura 4. Dimensiones por Levy

Ser una persona de muchos recursos	Dirigir a subordinados	Contratar colaboradores con talento	Equilibrar el trabajo y la vida personal	Hacer lo que se debe
Crear un clima propicio para el desarrollo	Establecer buenas relaciones con otros	Aprender de la experiencia	Enfrentarse a los subordinados con problemas	Ser humano y sensible
Hacer que se sientan a gusto	Tener espíritu de decisión	Estar orientado hacia el trabajo en equipo	Enfrentarse con sangre fría	Actuar con flexibilidad

Fuente: Levy (1997)

De acuerdo a Vilema y Toro (2018) las dimensiones del desempeño laboral están presentes en los colaboradores, puesto que si una empresa desea invertir es pertinente que considere aspectos antes de poner en práctica alguna estrategia o acción para mejorar el rendimiento de sus colaboradores (ver tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones del Desempeño Laboral

Dimensiones	Interrelación
Productividad	La productividad es la relación entre los recursos y los productos dentro de un periodo de tiempo en referencia a la calidad, es decir, la relación entre el número de bienes producidos y el número de recursos empleados. La productividad en la dimensión del talento humano es equivalente al rendimiento, desde una perspectiva sistemática, se considera que un trabajador es productivo cuando emplea una cantidad de insumos en un periodo de tiempo determinado y obtiene el máximo de bienes. En este sentido el talento humano es el factor determinante de la productividad, puesto que gestiona a los demás factores de la producción.
Eficiencia	La eficiencia está relacionada con la productividad, por lo que se establece como el cumplimiento de las actividades del personal, midiendo los recursos utilizados frente a los programados, dando como resultado el nivel en el que se aprovechan los insumos y se los transforma en bienes y servicios
Eficacia	Evalúa la productividad del personal en sus actividades de transformación de bienes y prestación de servicios. ²³ Esta valoración considera la calidad y cantidad utilizada, para satisfacer al cliente o impactar en el mercado

Fuente: (Vilema y Toro, 2018)

5.4.2.15. Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral

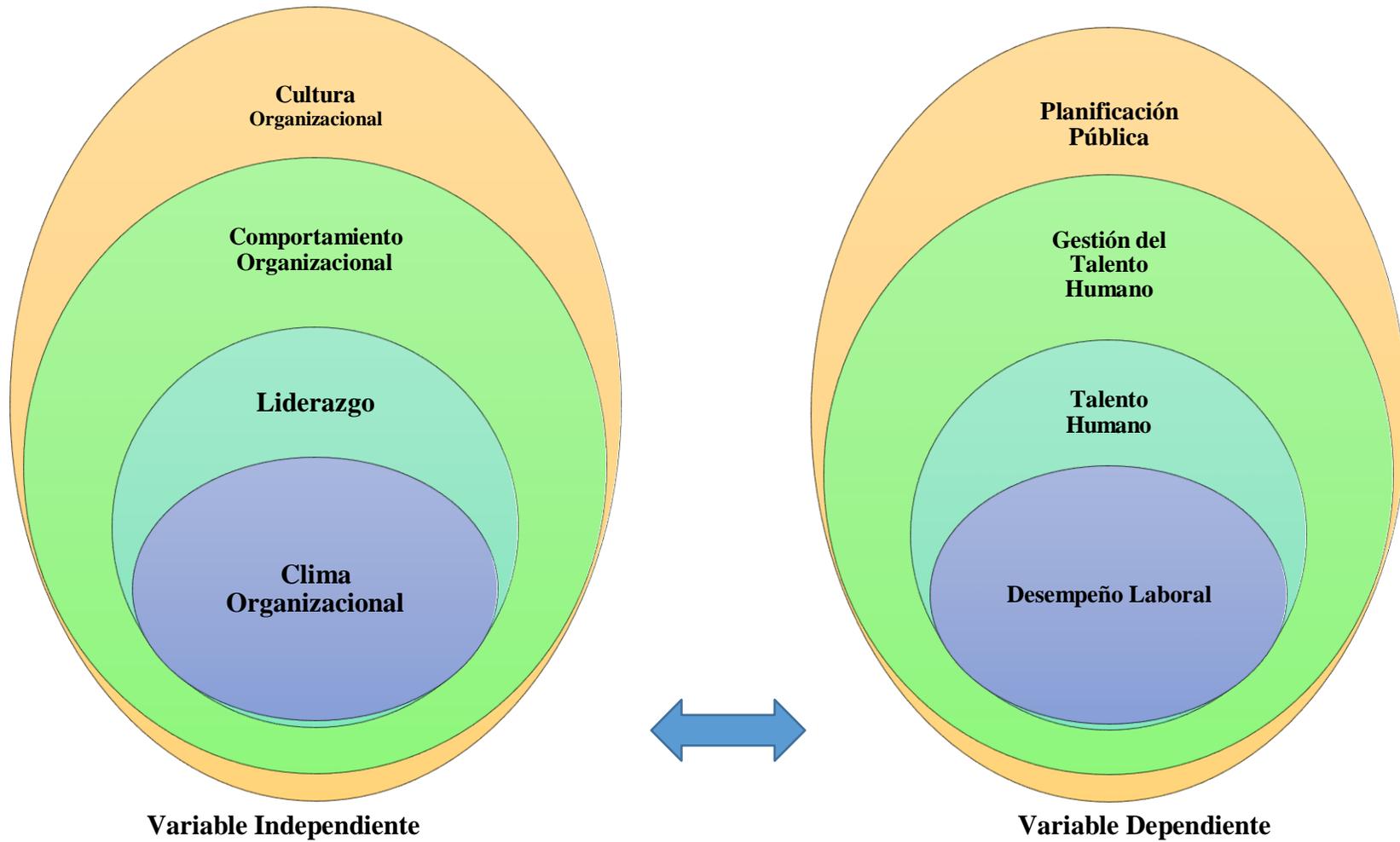
De acuerdo con Silva (1996) el clima organizacional sobre el comportamiento de los colaboradores, así como en el desempeño laboral tiene una estrecha relación puesto que poseen efectos a nivel individual, grupal y organizacional. Donde, el clima organizacional puede ser un elemento predictor del desempeño laboral, puesto que la percepción del clima organizacional al ser positivo integra actividades de una empresa con las necesidades personales; pero si es negativo, existe un desequilibrio en ambos (Guillén y Guil, 2000)

Similarmente, para (Rodríguez, 2017; García y otros, 2014) el clima organizacional puede transformarse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puesto que influye directamente en la forma de comportarse y en los criterios

de los colaboradores. Además, conlleva a la generación de un sentido de pertenencia a una institución, o bien en su distanciamiento.

4.4.3. Categorías fundamentales

Figura 5. Categorías fundamentales



Fuente: elaboración propia

4.4.4. Variables

- **Independiente:** Clima organizacional
- **Dependiente:** Desempeño laboral

4.4.5. Hipótesis

H0= El clima organizacional NO afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato.

H1= El clima organizacional SÍ afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato.

4.5. METODOLOGÍA

4.5.1. Enfoque Investigativo

Se utilizará un enfoque cuantitativo que se refiere a fenómenos que se pueden medir, a través de técnicas estadísticas para el análisis de los datos (Sánchez, 2019). En ese sentido, en esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo para determinar la relación entre las variables de estudio a través de técnicas estadísticas, las cuales permitirán definir estrategias y acciones para la mejora del desempeño laboral de la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato.

4.5.2. Modalidad básica de la investigación

Investigación bibliográfica

Engloba una descripción minuciosa de los temas de investigación, se realiza una revisión del material teórico, se selecciona diferentes fuentes (Gómez, Navas, Aponte y Betancourt, 2014). En ese sentido, en este estudio se utilizará información que se recopile de libros, artículos científicos, documentos gubernamentales oficiales, los cuales permitirán establecer las dimensiones de ambas variables.

Investigación de campo

De acuerdo con Muñoz (2002) señala que una investigación de campo es aquella que se ejecuta en el ambiente o entorno natural del objeto de estudio, donde se realiza el estudio. De esta forma, se realiza la investigación en la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato para diagnosticar el clima organizacional en las instituciones, así como el desempeño actual del personal administrativo.

4.5.3. Nivel o tipo de investigación

Investigación Descriptiva

Se refiere a detallar la situación de la organización en cuanto al clima laboral, donde se clasifique los elementos y estructuras, así como su comportamiento a través de la definición de variables y categorización (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). De esta forma, en este trabajo se describirá los aportes relevantes del clima organizacional y del desempeño laboral en la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato.

Investigación Exploratoria

En referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2010) este tipo de investigación examinan un tema o problemática poco estudiado y que generan dudas que previamente no se ha investigado. Por ello, en este trabajo se pretende investigar el clima organizacional y el desempeño laboral en la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato.

4.5.4. Población y muestra

La población de esta investigación son 156 personas administrativas, que se reparten en 12 mercados y plazas del cantón Ambato, donde en cada uno registra un promedio de 13 administrativos. Al ser un número pequeño no se realizará el cálculo de la muestra y se trabajará con el total de la población.

4.5.5. Validación del instrumento

La validez engloba la verificación de posibles conductas del muestreo de una población en referencia a las características que se desean evaluar (Dorantes, Hernández y Tobón, 2016). En ese sentido, se utiliza el juicio de expertos u opinión calificada y profesional de personas con experiencia en la temática que se desea analizar (Escobar, 2008).

En ese sentido, se consideró el juicio de tres personas: un administrador del Mercado Sin Bolívar “San Alfonso” localizado en Riobamba, un docente de la ESPOCH que domina la temática de clima laboral y un analista de talento humano. Cabe destacar que los tres expertos conocen sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, los cuales mencionaron que el instrumento de esta investigación cumple los aspectos técnicos y prácticos para ejecutarlo en la red de mercados de la ciudad de Ambato (ver Anexo B).

La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento de varios ítems evalúa frecuentemente una muestra de la población; donde esta medición debe estar libre de errores (Oviedo y Campo, 2005). En ese sentido, para medir la confiabilidad del

instrumento de esta investigación se utiliza el coeficiente de Alfa de Cronbach, con una prueba piloto de 20 personas, como se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Procesamiento de casos

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	20	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

De acuerdo a la tabla 4, en el cuestionario dirigido a las personas administrativas de la red de mercados de plazas del cantón Ambato, se consideró el total de casos para la prueba piloto, es decir, 20 personas respondieron la encuesta.

Tabla 5. Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,710	26

Fuente: Software SPSS

En la tabla 5, se muestra un Alfa de Cronbach de 0.7 evidenciándose que es aceptable para su aplicación; puesto que a partir de esta puntuación hasta 1 es válido y se considera fiable para su ejecución.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis e interpretación de los resultados

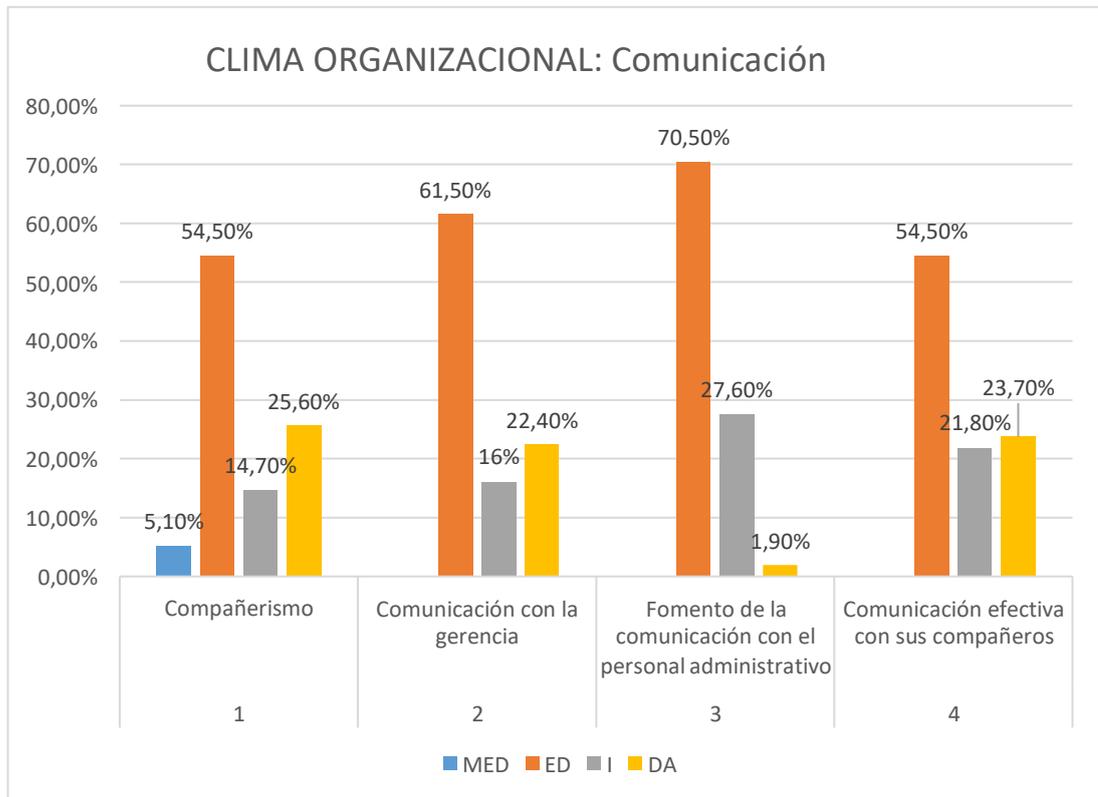
En los siguientes ítems seleccione la respuesta que más lo represente de acuerdo a su criterio. Donde es: 5=Muy de acuerdo, 4= De acuerdo, 3=Indiferente, 2=En desacuerdo, 1=Muy en desacuerdo.

Tabla 6. CLIMA ORGANIZACIONAL: Comunicación

N°	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
1	¿En su ambiente laboral, se lleva bien con sus compañeros?	8	5.1%	85	54.5%	23	14.7%	40	25.6%	0	0%
2	¿La comunicación con la gerencia es buena?	0	0%	96	61.5%	25	16%	35	22.4%	0	0%
3	¿La red de mercados y plazas fomenta la comunicación con el personal administrativo?	0	0%	110	70.5%	43	27.6%	3	1.9%	0	0%
4	¿El orden jerárquico le permite una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo?	0	0%	85	54.5%	34	21.8%	37	23.7%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. CLIMA ORGANIZACIONAL: Comunicación



Fuente: elaboración propia

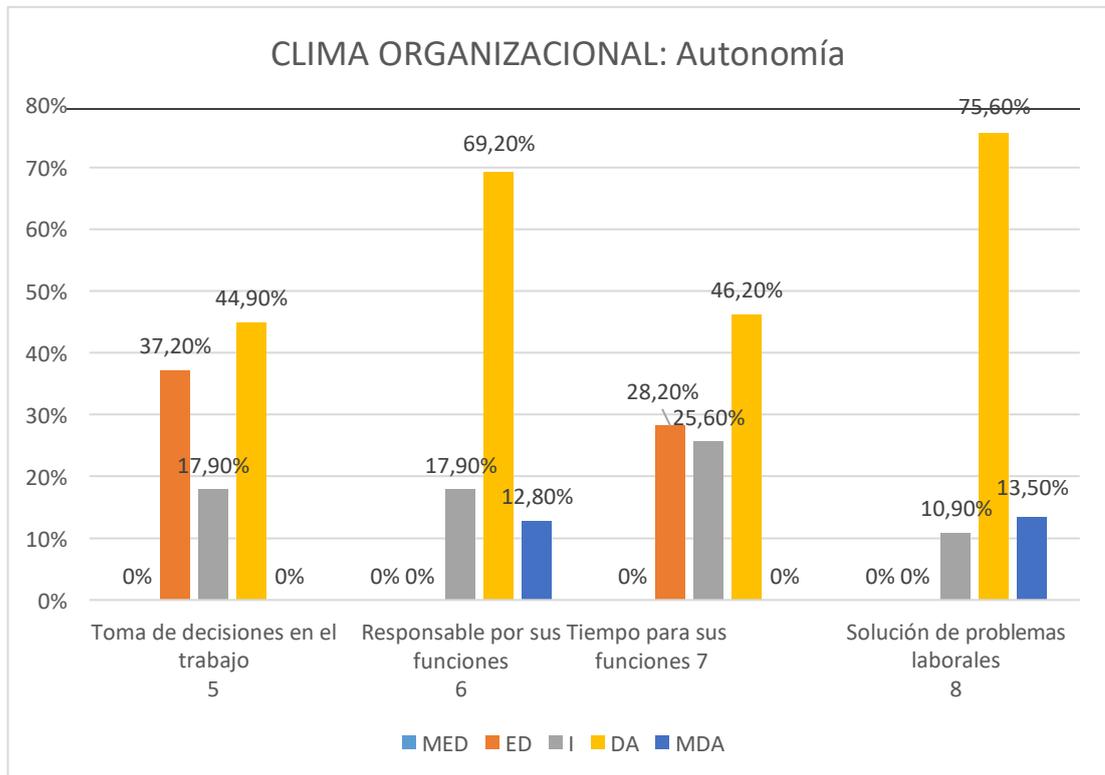
Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, solo un 25.6% está de acuerdo en que en su ambiente laboral, se lleva bien con sus compañeros y otro 23.7% manifiesta que el orden jerárquico le permite una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo. Mostrándose que la comunicación no es óptima dentro de los establecimientos, razón por la cual registran un 61.5% en esta aseveración y un 70.5% que no fomentan la comunicación en ella.

Tabla 7. CLIMA ORGANIZACIONAL: Autonomía

Nº	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
5	¿Puede cambiar o tomar decisiones en sus tareas, actividad o procedimientos de su trabajo?	0	0%	58	37.2%	28	17.9%	70	44.9%	0	0%
6	¿Se siente responsable por sus funciones?	0	0%	0	0%	28	17.9%	108	69.2%	20	12.8%
7	¿El tiempo que dedica a cada una de sus funciones es suficiente para cumplir con los objetivos?	0	0%	44	28.2%	40	25.6%	72	46.2%	0	0%
8	¿El orden jerárquico le permite solucionar los problemas laborales?	0	0%	0	0%	17	10.9%	118	75.6%	21	13.5%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. CLIMA ORGANIZACIONAL: Autonomía



Fuente: elaboración propia

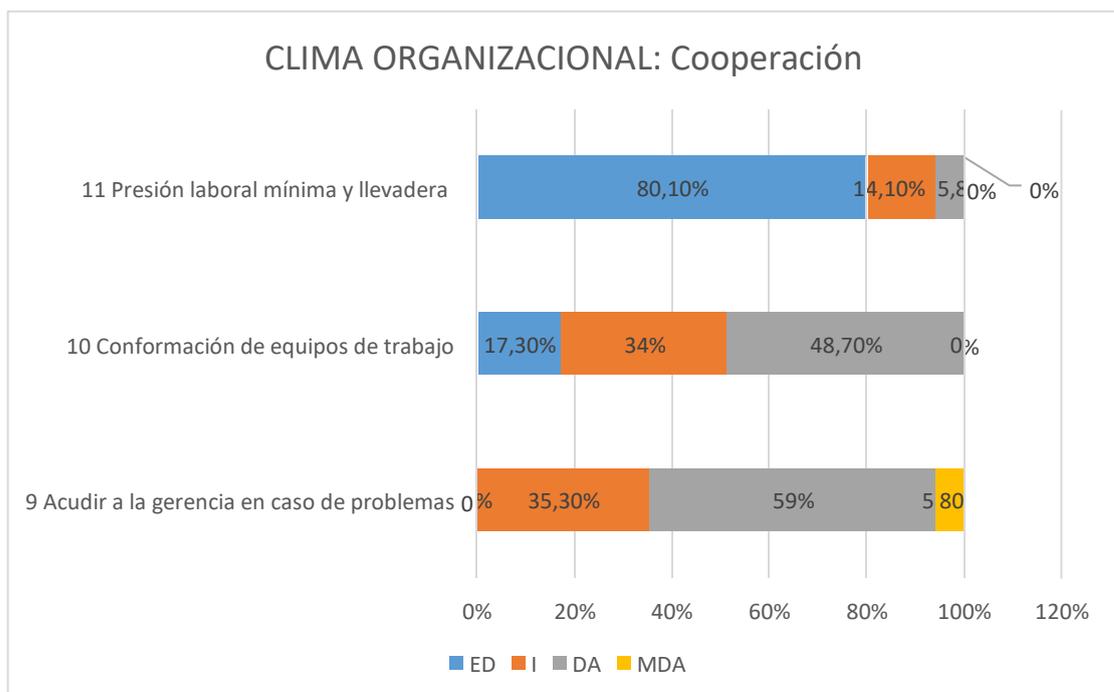
Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 46.2% está de acuerdo en que el tiempo que dedica a cada una de sus funciones es suficiente para cumplir con los objetivos y un 75.6% señala que el orden jerárquico le permite solucionar los problemas laborales. Evidenciándose que los jefes o supervisores juegan un papel primordial, pero se debe establecer acciones para que estos directivos guíen detalladamente a las personas a su cargo. Así, un 69.2% se siente responsable por sus funciones; pero solo un 44.9% manifiesta que no puede cambiar o tomar decisiones en sus tareas, actividad o procedimientos de su trabajo.

Tabla 8. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cooperación

N°	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
9	¿En la red de mercados y plazas, el personal administrativo puede acudir a la gerencia en caso de problemas?	0	0%	0	0%	55	35.3%	92	59%	9	5.8%
10	¿Es fácil la conformación de equipos de trabajo?	0	0%	27	17.3%	53	34%	76	48.7%	0	0%
11	¿La presión laboral es mínima y llevadera?	0	0%	125	80.1%	22	14.1%	9	5.8%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cooperación



Fuente: elaboración propia

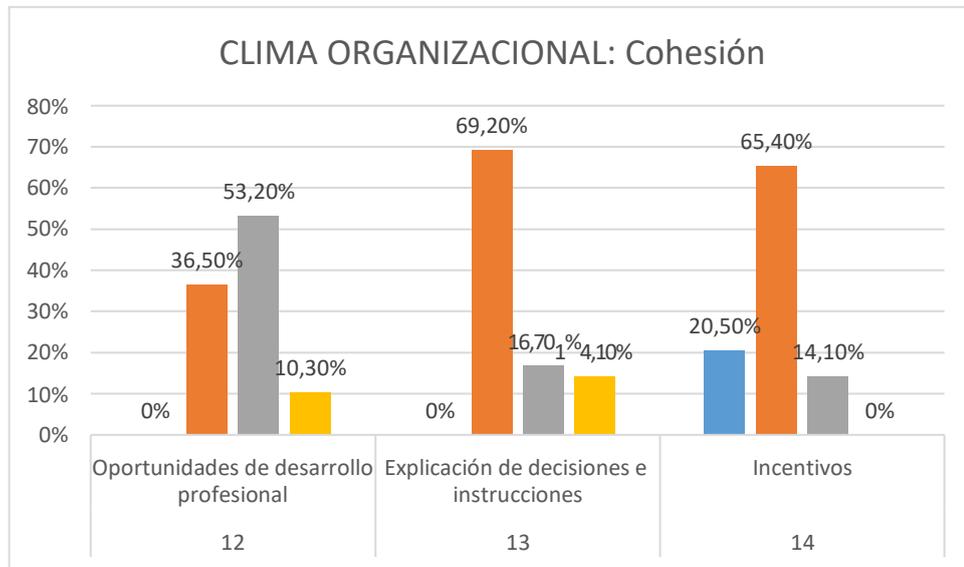
Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 59% está de acuerdo en que pueden acudir a la gerencia en caso de problemas, un 48.7% señala que es fácil la conformación de equipos de trabajo, pero un 80.1% establece que la presión laboral es considerable y estresante. Por consiguiente, las acciones que se establezcan deben orientarse a la mejora del clima laboral para que en consecuencia el desempeño laboral sea óptimo, caso contrario no se registrarán resultados adecuados.

Tabla 9. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cohesión

Nº	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
12	¿En la red de mercados y plazas, el personal administrativo posee oportunidades de desarrollo profesional?	0	0%	57	36.5%	83	53.2%	16	10.3%	0	0%
13	¿La gerencia o directivos explican las decisiones e instrucciones que les dan?	0	0%	108	69.2%	26	16.7%	22	14.1%	0	0%
14	¿En la red de mercados y plazas, los incentivos están presentes frecuentemente?	32	20.5%	102	65.4%	22	14.1%	0	0%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. CLIMA ORGANIZACIONAL: Cohesión



Fuente: elaboración propia

Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, solamente un 10.3% está de acuerdo en que posee oportunidades de desarrollo profesional; mientras que un 14.1% señala que la gerencia o directivos explican las decisiones e instrucciones que les dan. Siendo esencial que se mejore la comunicación y planes para subir de cargo dentro de los establecimientos.

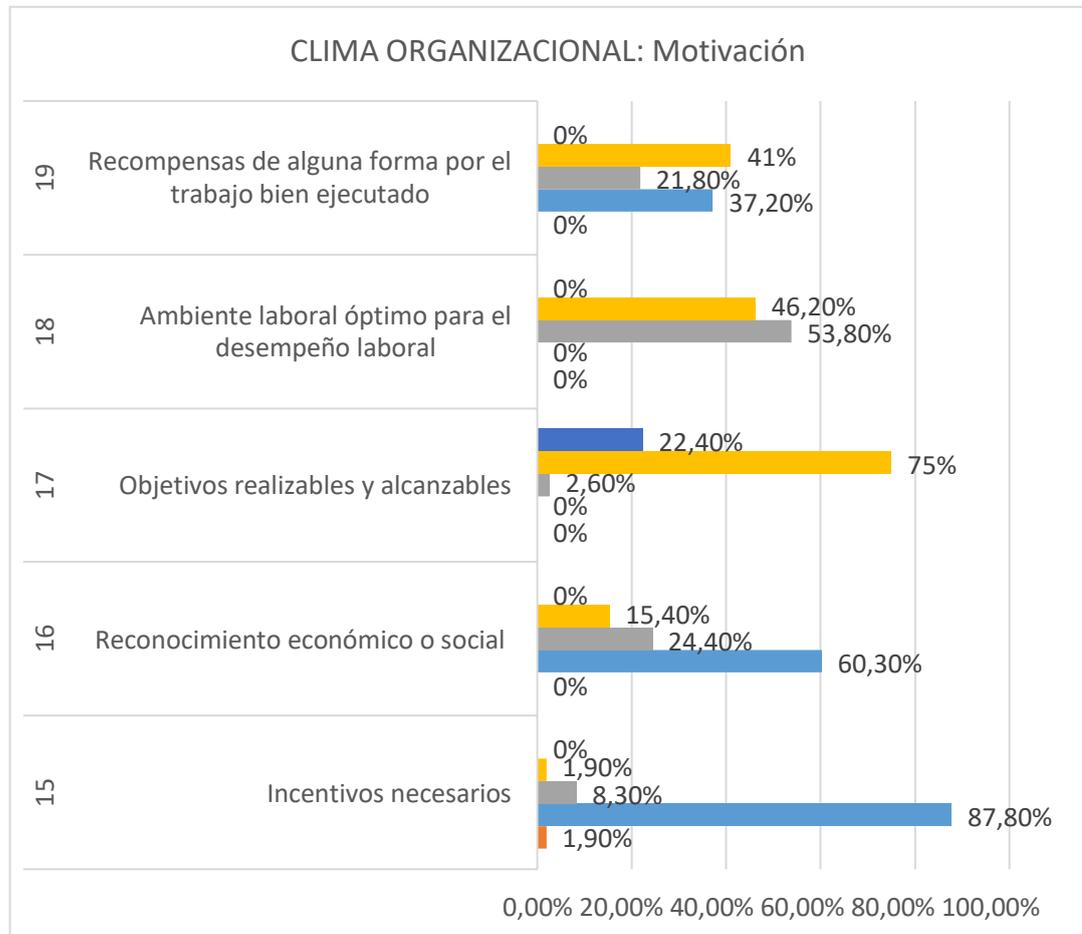
Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 65.4% señala que los incentivos no están presentes en estos establecimientos puesto que no se realizan acciones para motivar al personal. Por ello, es necesario que se establezcan estrategias específicas para que se sientan reconocidos y valorados.

Tabla 10. CLIMA ORGANIZACIONAL: Motivación

N°	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
15	¿Su lugar de trabajo le ofrece incentivos necesarios?	3	1.9%	137	87.8%	13	8.3%	3	1.9%	0	0%
16	¿Usted recibe reconocimiento económico o social por su labor?	0	0%	94	60.3%	38	24.4%	24	15.4%	0	0%
17	¿Los objetivos son realizables y alcanzables?	0	0%	0	0%	4	2.6%	117	75%	35	22.4%
18	¿El ambiente laboral es óptimo para su desempeño laboral?	0	0%	0	0%	84	53.8%	72	46.2%	0	0%
19	¿Le recompensan de alguna forma por el trabajo bien ejecutado?	0	0%	58	37.2%	34	21.8%	64	41%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. CLIMA ORGANIZACIONAL: Motivación



Fuente: elaboración propia

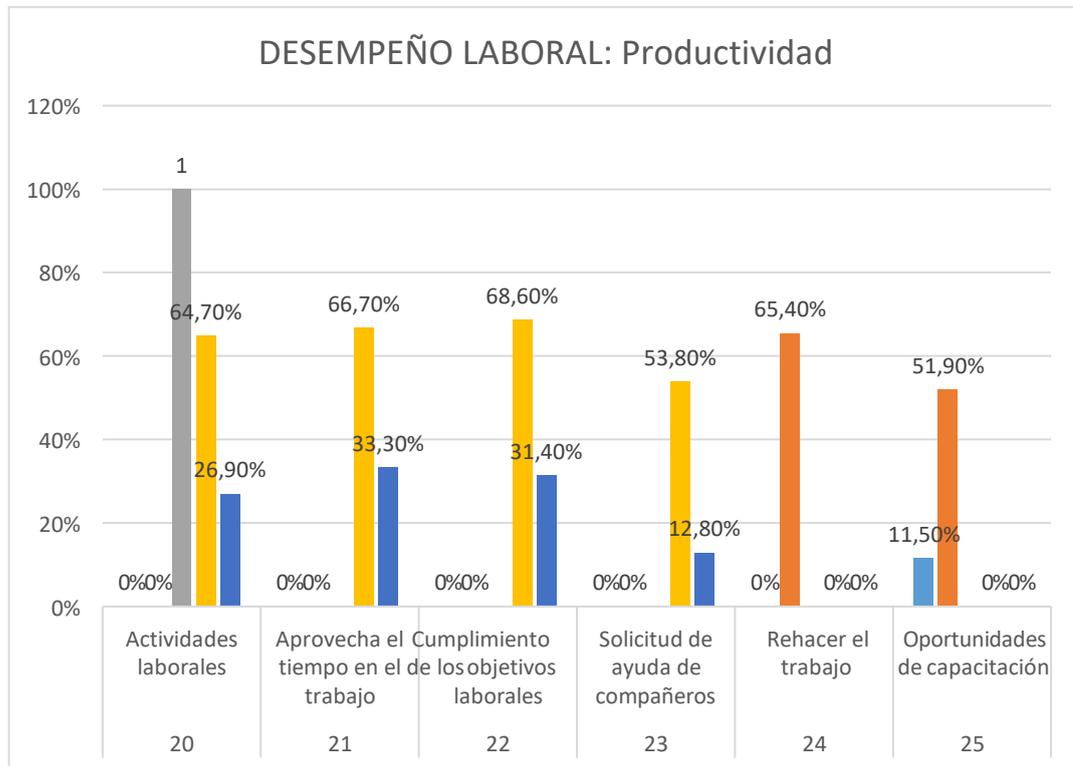
Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 75% está de acuerdo en que los objetivos son realizables y alcanzables, pero solo el 15.4% recibe reconocimiento económico o social por su labor y otro 46.2% está de acuerdo que el ambiente laboral es óptimo para su desempeño laboral. En este contexto, solo el 41% recompensan de alguna forma por el trabajo bien ejecutado; mostrándose que en el lugar de trabajo no se ofrece incentivos necesarios en un 87.8%. Por ello, se deben establecer diferentes acciones de recompensas o incentivos para que el personal pueda desenvolverse óptimamente en sus labores.

Tabla 11. DESEMPEÑO LABORAL: Productividad

N°	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
20	¿Cumple con sus actividades laborales?	0	0%	0	0%	13	8.3%	101	64.7%	42	26.9%
21	¿Aprovecha el tiempo dentro su horario de trabajo?	0	0%	0	0%	0	0%	104	66.7%	52	33.3%
22	¿Cumple con los objetivos laborales?	0	0%	0	0%	0	0%	107	68.6%	49	31.4%
23	¿Sus compañeros de trabajo le piden ayuda para realizar su trabajo?	0	0%	0	0%	52	33.3%	84	53.8%	20	12.8%
24	¿Tiene que rehacer el trabajo solicitado por su jefe o supervisor?	0	0%	102	65.4%	54	34.6%	0	0%	0	0%
25	¿La red de mercados y plazas le brinda oportunidades para capacitarse en su trabajo?	18	11.5%	81	51.9%	57	36.5%	0	0%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. DESEMPEÑO LABORAL: Productividad



Fuente: elaboración propia

Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 68.6% cumple con los objetivos laborales, el 66.7% aprovecha el tiempo dentro su horario de trabajo y el 64.7% cumple con sus actividades laborales. A su vez, el 65.4% manifiesta que no tiene que rehacer el trabajo solicitado por su jefe o supervisor pero el porcentaje restante es considerable por lo que se tendría que reevaluar para definir acciones específicas para que el personal sea capaz de realizar lo solicitado por el jefe o supervisor.

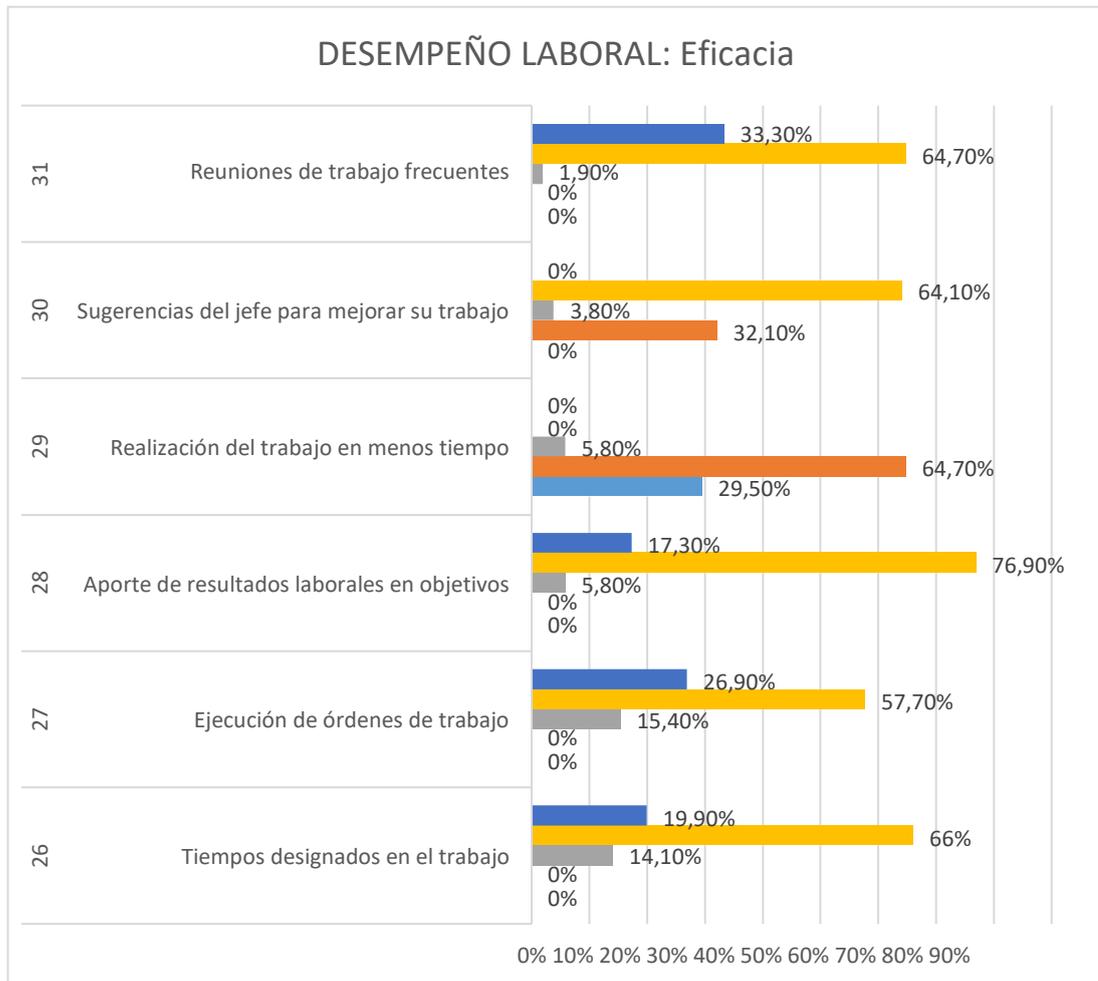
Por otro lado, el 53.8% está de acuerdo en que sus compañeros de trabajo le piden ayuda para realizar su trabajo, mostrándose el trabajo en equipo que existe en el ambiente laboral; pero el 51.9% menciona que no puede capacitarse frecuentemente. Siendo necesario, que se definan acciones para buscar capacitaciones online y gratuitas, donde se incluyan a todos los colaboradores de los establecimientos.

Tabla 12. DESEMPEÑO LABORAL: Eficacia

N°	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
26	¿Cumple con los tiempos designados en su actividad laboral?	0	0%	0	0%	22	14.1%	103	66%	31	19.9%
27	¿Acoge y ejecuta las órdenes de trabajo?	0	0%	0	0%	24	15.4%	90	57.7%	42	26.9%
28	¿Los resultados de su trabajo aportan a los objetivos?	0	0%	0	0%	9	5.8%	120	76.9%	27	17.3%
29	¿Podría realizar su trabajo en menos tiempo?	46	29.5%	101	64.7%	9	5.8%	0	0%	0	0%
30	¿Recibe sugerencias por parte de su jefe o supervisor para mejorar su trabajo?	0	0%	50	32.1%	6	3.8%	100	64.1%	0	0%
31	¿Mantiene reuniones de trabajo frecuentes para revisar los procedimientos de trabajo?	0	0%	0	0%	3	1.9%	101	64.7%	52	33.3%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. DESEMPEÑO LABORAL: Eficacia



Fuente: elaboración propia

Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 57.7% acoge y ejecuta las órdenes de trabajo y están de acuerdo en que los resultados de su trabajo aportan a los objetivos en un 76.9%; a su vez, un 64.1% no recibe sugerencias por parte de su jefe o supervisor para mejorar su trabajo. Mostrándose que, el personal realiza de la mejor forma sus funciones y actividades y se enfocan en los objetivos institucionales.

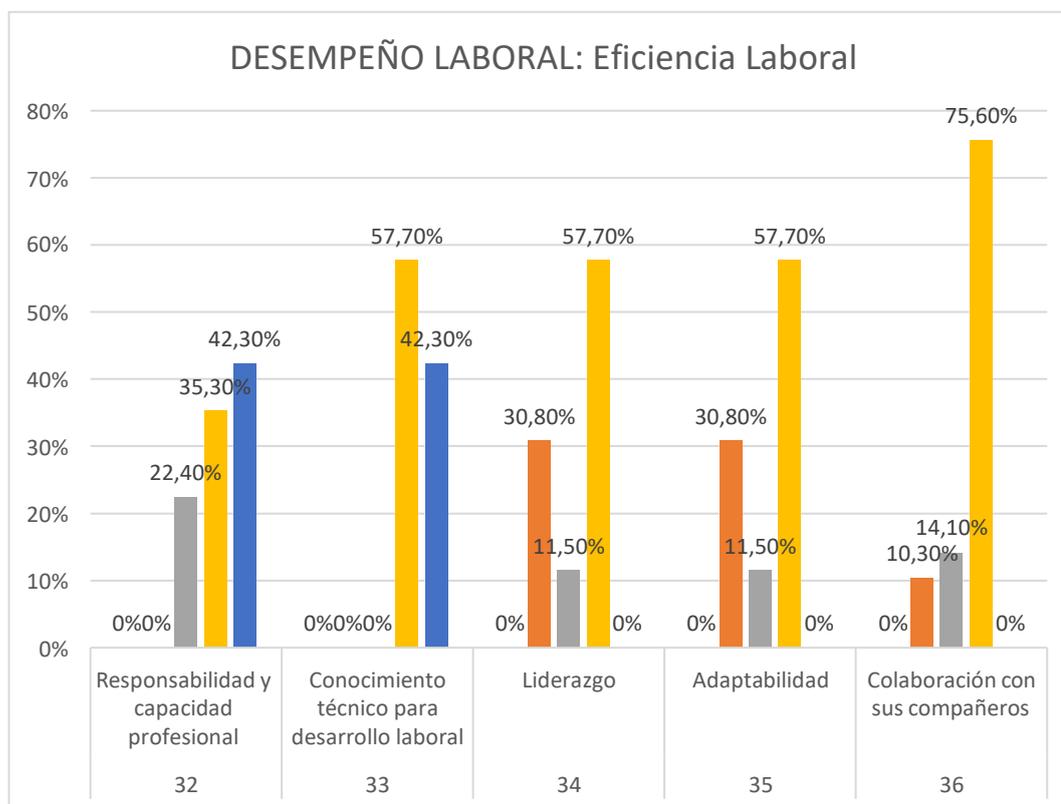
Sin embargo, un 64.7% de ellos manifiesta que no podría realizar su trabajo en menos tiempo y están de acuerdo en que mantiene reuniones de trabajo frecuentes para revisar los procedimientos de trabajo. Entonces, se evidencia que el personal administrativo requiere acciones referentes al tiempo que utilizan para su trabajo y necesitan una guía o directrices específicas para hacerlo.

Tabla 13. DESEMPEÑO LABORAL: Eficiencia Laboral

N°	ÍTEM	1		2		3		4		5	
		MED		ED		I		DA		MDA	
32	¿Su responsabilidad y su capacidad profesional se interrelacionan y se alinean?	0	0%	0	0%	35	22.4%	55	35.3%	66	42.3%
33	¿Su nivel de conocimiento técnico le ayuda a desarrollarse eficientemente en su trabajo?	0	0%	0	0%	0	0%	90	57.7%	66	42.3%
34	¿Su nivel de liderazgo le ayuda en su trabajo?	0	0%	48	30.8%	18	11.5%	90	57.7%	0	0%
35	¿Su nivel de adaptabilidad le ayuda desarrollarse de forma laboral?	0	0%	48	30.8%	18	11.5%	90	57.7%	0	0%
36	¿Colabora con sus compañeros de trabajo?	0	0%	16	10.3%	22	14.1%	118	75.6%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. DESEMPEÑO LABORAL: Eficiencia Laboral



Fuente: elaboración propia

Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 42.3% están de acuerdo en que su responsabilidad y su capacidad profesional se interrelacionan y se alinean. El 57.7% están de acuerdo en que el conocimiento técnico le ayuda a desarrollarse eficientemente en su trabajo; apoyándose en su liderazgo un 57.7% y su adaptabilidad respectivamente. Además, el 75.6% colabora con sus compañeros de trabajo. Por ello, se evidencia que las dimensiones de eficiencia laboral en su mayoría influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, aunque existe un leve porcentaje de ellos que reflejan que necesitan ayuda para mejorar su capacidad de liderazgo, adaptabilidad y compañerismo.

5.2. Análisis global

La percepción global del personal administrativo la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral y su incidencia en el desempeño es alta, pues consideran que uno depende del otro. Sin embargo, en los establecimientos no se realiza adecuadamente acciones para la mejora del ambiente laboral y acciones para motivar al personal.

Los indicadores que necesitan atención en el clima organizacional en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato son: comunicación pues no se fomenta la misma entre los jefes o supervisores y los colaboradores. También, se debe promover un nivel de autonomía en la toma de decisiones. A su vez, la motivación con incentivos y recompensas que estimulen a los colaboradores a dar siempre el 100% en sus labores diarias.

Mientras que, los indicadores que requieren atención para generar un desempeño laboral óptimo son: productividad para aprovechar eficientemente el tiempo en cada tarea y a trabajar en equipo. Eficacia puesto que necesitan directrices específicas de sus jefes para el desarrollo de sus actividades laborales.

Por tal motivo, se deben definir estrategias que permitan un óptimo clima organizacional y en consecuencia se genere un desempeño adecuado en el personal administrativo en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato. Por ejemplo: la utilización de incentivos o recompensas para motivar a los colaboradores, seguido de acciones para promover el trabajo en equipo, capacitaciones frecuentes y una mejor comunicación con los directivos.

5.3. Análisis estadístico

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) concuerdan que el coeficiente de Spearman pretende definir el nivel de interdependencia de las variables de estudio, comparándose cada uno de sus niveles. Y donde la significancia bilateral que es el valor de p responde a las siguientes condiciones:

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0

Si $p \geq 0.05$ se acepta H_0

En ese sentido, las hipótesis de esta investigación son:

H₀= El clima organizacional NO afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato.

H₁= El clima organizacional SÍ afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato.

Tabla 14. Correlación de Rho de Spearman por variables

		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1.000	.905
	Sig. (bilateral)	.	.026
	N	156	156
DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	.905	1.000
	Sig. (bilateral)	.026	.
	N	156	156

Fuente: Software SPSS

En la tabla 14, se muestra la correlación por Rho de Spearman entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un resultado de 0.905 a una significancia bilateral de 0.026; en donde equivale a una correlación positiva perfecta ya que la una depende de la otra. En ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: el clima organizacional SÍ afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato.

Tabla 15. Correlación de Rho de Spearman por dimensiones

			CLIMA ORGANIZACIONAL					DESEMPEÑO LABORAL		
			Comunicación	Autonomía	Cooperación	Cohesión	Motivación	Productividad	Eficacia	Eficiencia Laboral
C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	.001	.093	.141	.032	.135	.077	.165*
		Sig. (bilateral)		.990	.250	.079	.693	.092	.341	.039
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Autonomía	Coefficiente de correlación	.001	1.000	.003	.081	.123	.139	.016	.184*
		Sig. (bilateral)	.990		.974	.316	.125	.084	.841	.022
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Cooperación	Coefficiente de correlación	.093	.003	1.000	.040	.017	.160*	.069	.203*
		Sig. (bilateral)	.250	.974		.616	.833	.046	.390	.011
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Cohesión	Coefficiente de correlación	.141	.081	.040	1.000	.021	.057	.057	.028
		Sig. (bilateral)	.079	.316	.616		.793	.482	.479	.728
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Motivación	Coefficiente de correlación	.032	.123	.017	.021	1.000	.012	.008	.084
		Sig. (bilateral)	.693	.125	.833	.793		.881	.924	.298
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
D E S E M P E Ñ O L A B O R A L	Productividad	Coefficiente de correlación	.135	.139	.160*	.057	.012	1.000	.123	.231**
		Sig. (bilateral)	.092	.084	.046	.482	.881		.128	.004
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Eficacia	Coefficiente de correlación	.077	.016	.069	.057	.008	.123	1.000	.082
		Sig. (bilateral)	.341	.841	.390	.479	.924	.128		.310
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Eficiencia Laboral	Coefficiente de correlación	.165*	.184*	.203*	.028	.084	.231**	.082	1.000
		Sig. (bilateral)	.039	.022	.011	.728	.298	.004	.310	
		N	156	156	156	156	156	156	156	156

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS

Como se observa en la tabla 15, las dimensiones del desempeño laboral que más inciden en el clima laboral son: eficiencia laboral y productividad (0.231), eficiencia laboral y cooperación (0,203), eficiencia laboral y autonomía (0.184), eficiencia

laboral y comunicación (0.165) y productividad y cooperación (0.160). Por consiguiente, se evidencia que en la red de mercados y plazas del cantón Ambato el personal administrativo la dimensión más relevante del desempeño laboral es la eficiencia laboral, puesto que involucra aspectos de: responsabilidad, capacidad profesional, conocimientos técnicos, liderazgo, adaptabilidad y colaboración que posee el personal administrativo. Por consiguiente, la dimensión de cohesión requiere acciones que permitan una motivación del personal, enfocados a las oportunidades de desarrollo profesional y los incentivos laborales, para que el personal se sienta parte de la institución.

Además, la dimensión más representativa del clima laboral es la cooperación puesto que en la red de mercados y plazas el personal administrativo puede acudir a la gerencia en caso de problemas y es fácil la conformación de equipos de trabajo. Sin embargo, se deben definir acciones para minimizar la presión laboral dentro del ambiente de trabajo; así como, un énfasis en la dimensión de eficacia referente al cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos para mejorar la comunicación interna de la institución.

6. CONCLUSIONES

- La percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral es que sí afecta e incide directamente en el desempeño, puesto que actualmente los colaboradores requieren acciones para incrementar la motivación, comunicación y mejorar los conocimientos técnicos para desarrollarse profesionalmente. Además, la relación entre las dos variables permite deducir que existe una dependencia mutua entre ellas, siendo esencial que en las instituciones objeto de estudio se analice, monitoree y se evalúe frecuentemente.
- Se fundamentó teóricamente sobre el clima organizacional que es la reunión de características que describen a una empresa, una institución u organización, que interactúan con las características propias de cada individuo que trabaja en ella. Y donde un clima organizacional positivo con colaboradores motivados influye favorablemente en el desempeño laboral. Entendiéndose por este último como la eficacia de los colaboradores en las empresas y se lo cataloga como el pilar fundamental para el desarrollo de la efectividad y éxito en una empresa.
- El clima organizacional si afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato; puesto que a través de coeficiente de correlación de Spearman se encontró una correlación positiva perfecta. Además, la dimensión más relevante del desempeño laboral es la eficiencia laboral y del clima laboral es la cooperación; involucrándose aspectos de: responsabilidad, conocimientos técnicos, liderazgo, adaptabilidad; así como, colaboración ayuda de la gerencia y trabajo en equipo. Sin embargo, las dimensiones de motivación, cohesión, eficacia requieren especial atención para incrementar el desempeño laboral del personal administrativo.
- Se propuso estrategias de motivación, comunicación y capacitación que ayuden a lograr un clima organizacional adecuado, a fin de conseguir el desempeño adecuado en el personal administrativo en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato. Enfocándose en la motivación y cohesión como dimensiones del clima

organizacional y la eficacia como dimensión del desempeño laboral. De esta forma las estrategias son: generación de dinámicas grupales, consejería para el personal, incentivos laborales, control de los servicios ofertados, talleres y charlas, capacitaciones técnicas y cursos.

7. RECOMENDACIONES

- Las organizaciones, empresas e instituciones sean públicas o privadas deben optar por la definición y adaptación de estrategias que permitan la mejora del clima organizacional y en consecuencia del desempeño laboral; puesto que un buen ambiente de trabajo permite que los colaboradores ejecuten de mejor manera sus funciones. Además, al sentirse a gusto dentro de la empresa realizan con buen agrado sus funciones diarias, incluso dan más y se comprometen totalmente con los objetivos.
- Las empresas u organizaciones deben implementar las dimensiones del clima organizacional y del desempeño laboral para evaluar frecuentemente estas variables y establecer acciones correctivas que permitan un desarrollo óptimo de cada uno de los colaboradores. Además, un seguimiento, control y evaluación del clima laboral permite establecer cómo se encuentra la empresa internamente, conocer si los colaboradores se sienten motivados para que se desarrollen con eficiencia.
- Es necesario que las empresas y organizaciones realicen seguimientos del clima organizacional, puesto que en su mayoría se deja de lado en ambiente interno y se preocupan más por lo clientes o la imagen que se proyecta al exterior. A su vez, el desempeño laboral involucra diferentes aspectos que requieren estrategias y acciones específicas para que el personal este motivado y se sienta parte de la empresa. De esta forma los indicadores de cada una de las variables se pueden aplicar en cualquier empresa para evaluar su situación actual.
- Las empresas deben establecer y adaptar estrategias para la mejora del clima organizacional puesto que, si el personal se siente motivado, a gusto para trabajar y valorado, realizará sus actividades óptimamente; y en consecuencia el desempeño

laboral también junto con el logro de los objetivos empresariales. Varias estrategias enfocadas a la motivación son: actividades de interacción grupal, guía de un profesional en la resolución de conflictos, recompensas o incentivos. Además, las empresas deben capacitar frecuentemente a sus colaboradores a fin de tener personas capaces y competentes, siendo el factor humano el recurso más importante para las empresas pues apoya directamente en el logro de objetivos.

8. PROPUESTA

8.1. Título

Estrategias para lograr un clima organizacional adecuado, a fin de conseguir el desempeño adecuado en el personal administrativo en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.

8.2. Datos informativos

Institución ejecutora

Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato

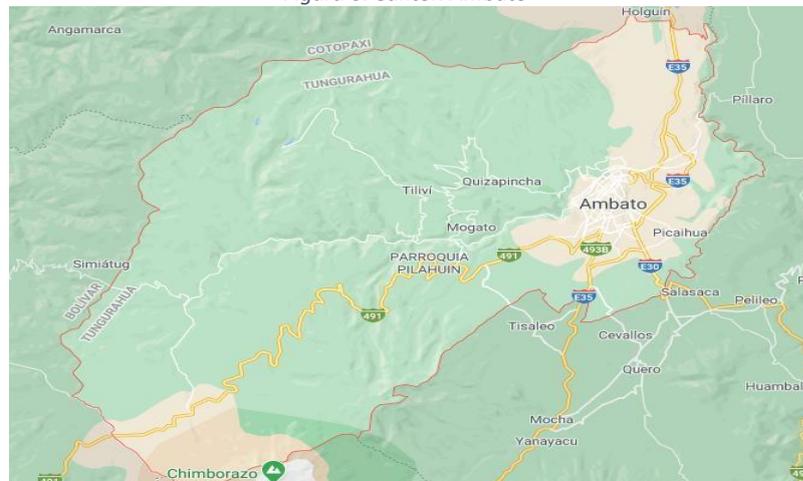
Beneficiarios

- Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato
- Instituciones Públicas y Privadas
- Universidad Técnica de Ambato

Ubicación

- Provincia: Tungurahua
- Ciudad: Ambato
- Cantón: Ambato

Figura 6. Cantón Ambato



Fuente: (Google Maps, 2020)

Tiempo estimado para la ejecución

Febrero 2021- Agosto 2021

Equipo técnico responsable

Ingeniera, Ariana Gabriela Baño Almeida

Costo

USD 450

8.3. Antecedentes de la propuesta

Hoy en día, las empresas tienen un gran interés para lograr un nivel de eficiencia y responsabilidad social con las cuales alcancen la excelencia y competitividad en el mercado. Por ello, es fundamental que se definan acciones y estrategias para que el talento humano posea y trabaje en un ambiente laboral óptimo (García y otros, 2014; Villamizar, Camacho y García, 2017).

En ese sentido, en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato se evidenció que el clima organizacional y el desempeño laboral requieren atención específicamente en varias dimensiones: la motivación, la capacitación y la comunicación interna entre el personal administrativo y los directivos.

Por consiguiente, la presente propuesta se diseñó de acuerdo al análisis de cada dimensión de las variables que se ejecutó con las encuestas. De esta forma las estrategias están alineadas a la mejora del desempeño laboral, preocupándose por el bienestar del personal a través de acciones enfocadas en incentivos, capacitaciones y promoción de la comunicación interna.

8.4. Justificación

El clima organizacional es relevante desde el ámbito empresarial puesto que permite la definición de estrategias para una mejora en el ambiente laboral y el desempeño del personal, brindándose un mejor servicio al cliente externo y se proyectará a su vez una mejor imagen a la organización.

A su vez, los colaboradores internos requieren especial atención ya que, si están motivados y si se sienten valorados y apreciados en su trabajo, su desempeño será óptimo para la consecución de los objetivos. Considerándose que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

8.5. Objetivos

Objetivo General:

Proponer estrategias que ayuden a lograr un clima organizacional adecuado, a fin de conseguir el desempeño adecuado en el personal administrativo en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.

Objetivos Específicos:

- Identificar las dimensiones del clima organizacional y del desempeño laboral en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, que requieren acciones específicas.
- Describir las estrategias para cada dimensión seleccionada del clima organizacional y del desempeño laboral en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.
- Establecer métricas para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.

8.6. Análisis de la Factibilidad de la propuesta

Política:

Desde el aspecto político, esta propuesta permite apoyar directamente a las instituciones públicas y la gestión óptima del personal administrativo, las cuales ayudan a generar un desarrollo económico y financiero del país, sus derechos y obligaciones; que se sustentan en la Constitución del Ecuador. También, se basan en las diferentes normas y leyes públicas.

Económica:

Esta propuesta se considera factible puesto que su desarrollo permite la mejora del desempeño laboral del personal administrativo, así como a un nivel de satisfacción interna de los colaboradores gracias a la motivación y sentimiento de pertenencia.

Técnica:

La propuesta requiere conocimientos específicos sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, específicamente del modelo propuesto por (Keith & Newstran, 2010) para la motivación y comunicación interna del personal y del modelo propuesto por (Bermúdez, 2015) para la capacitación del personal.

Recursos Humanos:

En la recolección de los datos, análisis y su respectivo procesamiento, y la generación de resultados, se necesita únicamente de la investigadora.

8.7. Fundamentación**Cultura organizacional**

Incluye varios aspectos de desarrollo que intervienen entre lo conocido y lo que se construye con la finalidad de brindar solución a problemas en situaciones laborales (Sotomayor y Marconi, 2017). Además, contiene factores como: la idiosincrasia, creencias y tradiciones culturales, religiosas o sociales del entorno en el que se encuentra (Matamoras y Valverde, 2005). Por ello, la cultura organizacional interviene en las empresas ya que es la forma en cómo hacen las cosas dentro de las mismas, alineándose sus procesos y normativas para cumplir con los objetivos.

Comportamiento organizacional

En referencia a Zambrano y Espinoza (2017) el clima organizacional involucra actitudes y formas de comportarse entre las personas dentro del trabajo, depende de la colaboración, la organización, el liderazgo, las habilidades y trabajo en equipo que posee cada uno de ellos. En ese sentido, las acciones que las instituciones o empresas deben estar alineadas a fomentar estas actitudes y comportamientos para incrementar la productividad, eficacia y calidad de los productos o servicios.

Liderazgo

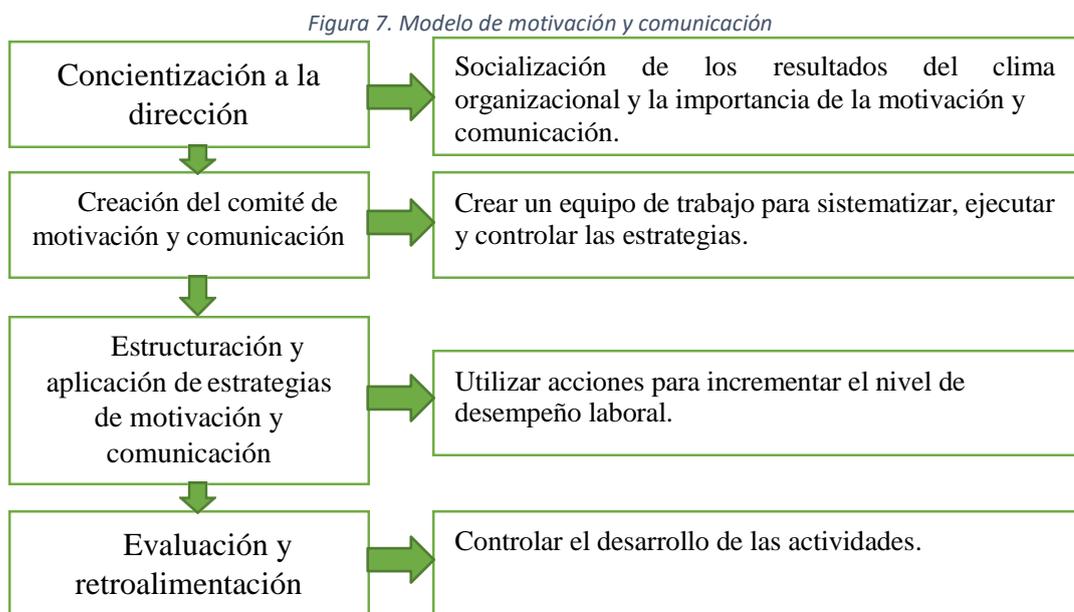
Se refiere a un conjunto de habilidades adquiridas con el aprendizaje y la experiencia, las cuales permiten que las personas puedan lograr un objetivo claro a través de su guía (Aguirre, Serrano y Sotomayor, 2017). Existen varios componentes en los cuales se apoya el liderazgo, como: la creatividad, el trabajo en equipo, la autoestima y la motivación (Pradenas y Quintanilla, 2015).

Clima organizacional

De acuerdo a Rivera, Rincón y Flores (2018) es un proceso frecuente de construcción de las interacciones entre personas, las cuales trabajan con la finalidad de satisfacer sus necesidades económicas, así como, de superación propia. Además, son características de un lugar de trabajo y percepciones de cada uno de los miembros respecto a estos atributos (García, Hernández, Navarrete, Corichi y Sánchez, 2014).

Modelo de motivación y comunicación

El modelo propuesto por Keith y Newstran (2010) para la motivación y comunicación interna del personal se enfoca en 4 pasos: la concientización a la dirección, la creación del comité de motivación y comunicación, la estructuración y aplicación de estrategias, evaluación y retroalimentación (ver figura 7).



Fuente: elaboración propia a partir de (Keith & Newstran, 2010)

Gestión del talento humano

Se preocupa por el bienestar del personal y su crecimiento, englobándose la planificación, distribución, coordinación y control de técnicas las cuales apoyan el desempeño eficiente de los mismos (Astudillo, Ortiz y Reinoso, 2016). Por consiguiente, la gestión del talento humano necesita acciones específicas para generar un buen ambiente laboral.

Talento humano

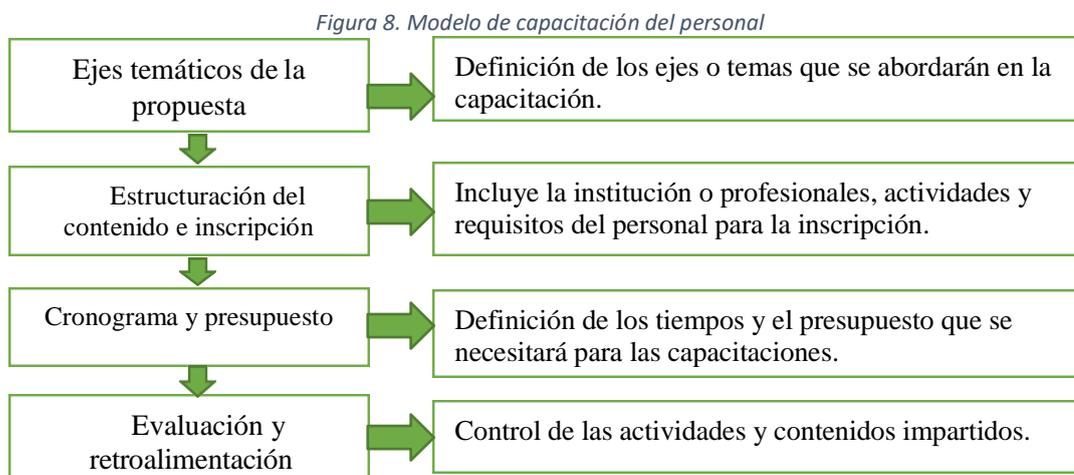
Se refiere a la dirección estratégica del capital humano o administrar el personal para lograr un trabajo en conjunto que utilicen sus competencias y habilidades para lograr los objetivos empresariales (Zurita, 2018). Además, apoya en el enfoque estratégico de las empresas cumpliéndose los objetivos globales (Briones y González, 2019).

Desempeño laboral

Se refieren a las acciones que se ejecutan para el desarrollo óptimo de las funciones y actividades laborales, donde el personal puede ser exitoso o no dependiendo de las actitudes y del comportamiento que posean (Pedraza, Amaya y Conde, 2010). A su vez, se apoya de las capacidades, habilidades, actitudes y cualidades que cada uno de los integrantes posee (Chiavenato, 2000).

Modelo de capacitación del personal

El modelo propuesto por (Bermúdez, 2015) para la capacitación del personal se detalla a continuación en la figura 8.

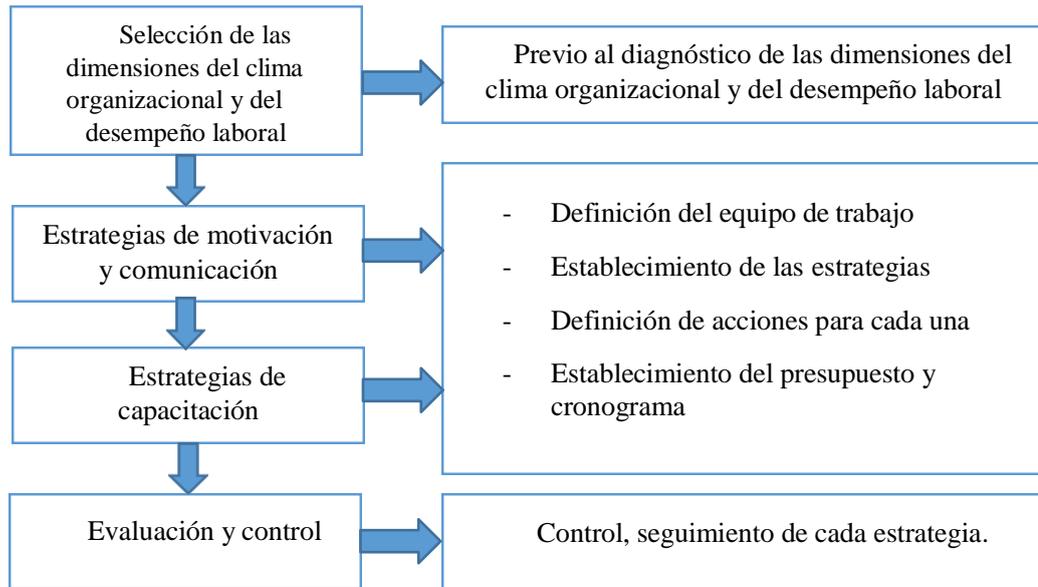


Fuente: elaboración propia a partir de (Bermúdez, 2015)

8.8. Metodología

En esta propuesta se utilizará el modelo propuesto por (Keith & Newstran, 2010) para la motivación y comunicación interna del personal y del modelo propuesto por (Bermúdez, 2015) para la capacitación del personal; tomándose como referencia estos aportes se aplicará el siguiente modelo:

Figura 9. Metodología de la propuesta



Fuente: elaboración propia a partir de (Keith & Newstran, 2010); (Bermúdez, 2015)

8.9. Plan de estrategias

8.9.1. Selección de las dimensiones del clima organizacional y del desempeño laboral

En esta investigación después del diagnóstico que se realizó a través de las encuestas se determinó que las dimensiones del clima organizacional que requieren acciones específicas son: motivación y cohesión; y del desempeño laboral la dimensión: eficacia.

8.9.2. Estrategias

Tabla 16. Estrategias

Dimensiones de atención	Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicadores y métricas	Meta
Motivación y cohesión	Generar dinámicas grupales de interacción entre colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - De forma online o presencial. - Se comprobará la asistencia. - Entrega de un certificado de participación para reconocer al personal. 	Se ejecutarán 1 dinámica grupal cada mes durante la aplicación de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personas que realizan la dinámica. - Número de personas ausentes. - Número de personas que les gusta las dinámicas. - Número de personas que les disgustan las dinámicas. - Número de objetivos ejecutados a tiempo. - Número de personas motivadas. 	Incremento de un 10% colaboradores motivados.
	Ofrecer consejería al personal para resolución de problemas o conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - De forma online o presencial. - Definir la persona ideal para consejería (interna o externa del establecimiento). - Socializar al personal este servicio y los canales para realizarlo. - Elaborar informes 	Tres sesiones por semana, previa coordinación de horarios con los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personas que acuden a consejería. - Número de conflictos o problemas solucionados. - Número de acuerdos entre colaboradores. - Número de informes realizados. 	Incremento de un 5% en la comunicación entre directivos y colaboradores.
	Ofrecer incentivos no monetarios	<ul style="list-style-type: none"> - Definir incentivos no monetarios (placas de reconocimiento a los 5, 10, 15 y más de 15 años laborales, detalles por cumpleaños). 	Depende de las fechas especiales o eventos.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de incentivos entregados. - Número de satisfacción laboral. - Número de objetivos ejecutados a tiempo. 	Incremento de un 10% en la productividad empresarial.

	Controlar los servicios ofertados por la red de plazas y mercados del cantón Ambato.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento a los procesos internos de los establecimientos y los objetivos empresariales. 	Se ejecutará 1 reunión mensual para dar seguimiento a los objetivos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de objetivos empresariales ejecutados. - Número de objetivos retrasados. - Número de colaboradores que cumplieron sus metas. 	Incremento de un 5% en la optimización del tiempo para la ejecución de los objetivos.
Eficacia	Talleres y charlas	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de temáticas sobre: relaciones interpersonales y pláticas motivacionales. - De forma online o presencial. - Selección del personal que impartirá las capacitaciones. - Acuerdos para que se realicen en su mayoría talleres y charlas de forma gratuita. - Entrega de un certificado por participación. 	Se ejecutarán 2 talleres y 2 charlas durante la aplicación de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personas que participan en el taller o charla. - Número de personas ausentes. - Número de personas satisfechas laboralmente. - Número de personas motivadas. 	Incremento de un 10% colaboradores motivados.
	Capacitaciones técnicas y cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de temáticas: aspectos legales y de formación empresarial, aspectos tributarios y de contabilidad. - De forma online o presencial. - Actualización frecuente en temas técnicos. - Selección del personal que impartirá las capacitaciones. 	Se ejecutarán 2 capacitaciones y 2 cursos durante la aplicación de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personas que participan en la capacitación o curso. - Número de personas ausentes. - Número de personas satisfechas laboralmente. - Número de personas que aprobaron las capacitaciones y cursos. 	Incremento de un 10% en la productividad empresarial.

		<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos para que se realicen en su mayoría capacitaciones de forma gratuita. - Entrega de un certificado por participación y por pasar dicha capacitación o curso. - Realización de una prueba sobre los contenidos impartidos. 			
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Cronograma y Presupuesto

Dimensiones de atención	Estrategias	Responsable	Tiempo	Recursos	Presupuesto
Motivación y cohesión	Generar dinámicas grupales de interacción entre colaboradores	Director de Talento Humano	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de los colaboradores - Herramientas tecnológicas 	\$150
	Ofrecer consejería al personal para resolución de problemas o conflictos	Director de Talento Humano	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de los clientes 	\$400
	Ofrecer incentivos laborales	Director de Talento Humano	En dependencia de la fecha o evento	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos - Acuerdos estratégicos 	\$500
	Controlar los servicios ofertados por la red de plazas	Director de Talento Humano	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas de servicios - Manuales de procedimientos 	\$400

	y mercados del cantón Ambato.			- Herramientas tecnológicas y automatizadas de la red de plazas y mercados	
Eficacia	Talleres y charlas	Director de Talento Humano	Trimestral	- Base de datos de los clientes Herramientas tecnológicas	\$200
	Capacitaciones técnicas y cursos	Director de Talento Humano	Trimestral	- Manuales de procedimientos - Herramientas tecnológicas y automatizadas de la red de plazas y mercados	\$400
Presupuesto Total					\$2,050

Fuente: elaboración propia

8.10. Evaluación y control

Tabla 18. Previsión de la evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
¿Qué evaluar?	Estrategias para lograr un clima organizacional adecuado, a fin de conseguir el desempeño adecuado en el personal administrativo en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.
¿Por qué evaluar?	Para verificar la validez de las estrategias.
¿Para qué evaluar?	Para lograr el incremento del desempeño laboral en la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato.
¿Quién evalúa?	Departamento de talento humano
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Con qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none">- Encuesta previa y posterior a las estrategias de eficacia.- Encuesta de satisfacción laboral previa y posterior a la aplicación de las estrategias de motivación y cohesión.- Indicadores y métricas en cada estrategia

Fuente: elaboración propia

9. REFERENCIAS CITADAS

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195.
- Alcalá, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior. *Tesis de pregrado*. Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A. ediciones.
- Alles, M. A. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Altez, E., & Arias, L. (2019). Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. *Tesis de pregrado en Administración y Marketing*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625954/AltezS_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Álvarez, H. (1995). *Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.
- Apaza, M. (2018). Percepción del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los servidores de la empresa municipal de saneamiento básico de Puno S.A. Perú, 2015. *Tesis de Maestría en Contabilidad y Administración, Mención en Gestión pública*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Antiplano.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach. *Revista UV*.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*, 4(2), 132-147.
- Arias, F. (2012). *Introducción a la Investigación Cuantitativa*. Maracaibo, Venezuela: Editorial Ars Gráfica.
- Astudillo, N., Ortiz, M., & Reinoso, C. (2016). La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones políticas del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento-humano.html>
- Badillo, A. (2017). EL CLÍMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPÁXI. *Tesis de grado de Psicología Industrial*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Ballesteros, F., & García, R. (1997). *Procesos psicológicos básicos*. Madrid: Universtas.
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*(6), 61-76. doi:[https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las Pymes. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVI(33), 1-25.
- Bobadilla, C. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo. *Tesis de Maestría en Educación, Mención: Gestión Educativa*. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Briones, K., & González, C. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*(35).
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cáceres, N., & González, Z. (2014). Calidad de las Gerencias empresariales y la Influencia de. *Tesis de Grado*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín. .
- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X., & Quimi, L. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestion-publica.html>
- Calva, D., & Hernández, G. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla. *Tesis de pregrado de Licenciatura en Administración de Empresas*. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/
- Camacho, J., & Zambrano, C. (2016). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal técnico en la central Termoeléctrica Quevedo, Año 2015. *Tesis de Maestría en Administración de Empresas*. Quevedo, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1808/1/T-UTEQ-0041.pdf>
- Castillo, M., & Pedraza, N. (2011). El Clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(143). Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/>

- Chávez, L. E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Perspectiva*, 19(4), 553-558.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Scielo*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGRAW–HILL Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, M. (2004). *Gestión de talento humano*. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1433. doi:10.1177/0149206310397772
- Collas, F. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del Ministerio público de Huancayo. *Tesis de Maestría en Gestión Estratégica Empresarial*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias e Informática. Obtenido de http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/26/COLLAS_FREDDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 203-214.
- Coyle, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*(23), 927-946. doi:https://doi.org/10.1002/job.173
- Cuesta, S. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2005). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture*. London, UK: Addison-Wesley.

- Delgado, N. A. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. *Interamericana de Bibliotecología*, 29(2), 99-117.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Dorantes, J., Hernández, J., & Tobón, S. (2016). Juicio de expertos para la validación de un instrumento de medición del síndrome de burnout en la docencia. *Universidad Autónoma Indígena de México*, 12(6), 327-346.
- Duelles, M., & Bejarano, W. (2017). Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia del Santa, 2017. *Tesis de Maestría en Gestión Pública*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11957/duelles_rm.pdf?sequence=1
- Escobar, J. y. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- García, M., Hernández, T., Navarrete, D., Corichi, A., & Sánchez, G. (2014). Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional. *European Scientific Journal*, 10(28), 1857-7881.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, E., Navas, F., Aponte, G., & Betancourt, A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Revista DYNA*, 81(184), 158-163.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. . México: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Google Maps. (2020). *Google Maps*. Obtenido de www.googlemaps.com
- Gordon, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*(19), 400-434. doi:<https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill Education.

- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review* , 54(1), 119-134. doi:https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00199.x
- Keith, D., & Newstran, J. (2010). *El comportamiento humano en el trabajo* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global* (Doceaba ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (1995). *Osnovy marketinga. Principles of marketing*. Moscow, Rusia: Biznes-kniga.
- Levy, C. (1997). *Gestión de competencias*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. México: Editorial Trillas.
- López, P., Díaz, Z., Segredo, A., & Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3-15.
- Martin, M. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: Relaciones Causales*. España: Universidad de Alcalá.
- Matamoros, S., & Valverde, G. (2005). Análisis de la Cultura Organizacional de las Empresas Distribuidoras de Energía Eléctrica en el Ecuador. *Revista Tecnológica ESPOL*, 18(1), 61-68.
- Maxwell, C. J. (2016). *Desarrolle el líder que está en usted* (Séptima ed.). San Pablo, Bogotá, Colombia.
- McClelland. (1994). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mercado, P., & Toro, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 5-15.

- Moreno, J., & Dueñas, B. (2018). El talento humano: herramienta fundamental en la estructura organizacional. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 13-23.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Redalyc*, 13(24), 290-304.
- Muñoz, V. (2002). *Técnicas de Investigación de Campo I*. México: Secretaría de Educación Pública .
- Nash, H. (1989). *El valor de la recompensa esperada* (Tercera ed.). Madrid, España: Ingenieros.
- Navarro, P. (2014). *Reglas de Oro de un buen clima laboral*. México: Plaza y Janes. Editores, S.A. .
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580.
- Payne, R., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515-526.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 6(2), 20-35.
- Pérez, Y. (2014). Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano. *Eumed*, 138.
- Piña, J., & Moronta, E. (2019). Liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas. *Revista Global Negotium*, 2(3), 202-218.
- Pradenas, M., & Quintanilla, C. (2015). Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán. *Tesis de grado en Ingeniería Comercial*. Chile: Universidad del Bío-Bío.
- Ramírez, R., Espíndola, C., & Ruíz, G. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6).
- Recalde, I. A. (2016). Las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la compañía de transporte pesado Transcamovich CIA. TDA. de la ciudad de Latacunga. *Tesis de pregrado en Psicología Industrial*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Rivera, D., Rincón, J., & Flores, S. (2018). Perception of Organizational Climate: An Analysis from the Macroprocesses of an ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 5.

- Robbins. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombiano vs. mexicanos: Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2), 395- 418.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (Vol. 25). México: Editorial Alfaomega .
- Rodríguez, J. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Yungay. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo.
- Sánchez, B. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos* (Tercera ed.). México: Limusa S.A.
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. (CEPAL, Ed.) Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39105/Planif_Estr_y_Ges_por_Objeto.pdf
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.
- Schuler, R., & Tarique, I. (2012). *Global talent management: Theoretical perspectives, systems, and challenges.*, *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Segredo, A. (2013). Organizational climate in the change management for the development of the organization. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Segredo, A., & Pérez, L. (2007). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *INFODIR*.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Sotomayor, D., & Marconi, L. (2017). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja. *Podium*, 7-27.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Universitaria de América.
- Thompson, F. (2007). Las tres caras de la gestión pública. *Gestión y política pública*, 17(2).
- Torre, M., Robles, J., & Preciado, J. (2018). Estilos de liderazgo en exportadoras de uvas de mesa sonorenses. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 943-954.
- Urdaneta, O., Álvarez, C., & Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47).

- Vallejo, L. (2016). *Gestión de talento humano*. Riobamba: Espoch.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). anorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.
- Vieira, J., & Goncalvez, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1). doi:<http://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a5>
- Vilema, M., & Toro, E. (2018). Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de Estudio: Codiempaques del Ecuador. *Tesis de Maestría en Dirección de Empresas*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf>
- Villamizar, A., Camacho, L., & García, A. (2017). Percepción del clima organizacional en el personal asistencial de enfermería en una institución ESE especializada en materno perinatal. *Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud FUCS*.
- Zambrano, A. (2008). Teoría para mejorar la gestión pública. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 9(22), 132-149.
- Zambrano, J., & Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2).
- Zurita, A. (2018). Manual de procedimientos para la capacitación del talento humano de la empresa agrícola La Florida en el cantón Cotacachi, parroquia de Chalguayacu Alto, provincia de Imbabura, año 2018. *Tesis de grado de Ingeniería en Gestión por Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Indoamérica.

10. ANEXOS

Anexo A: Encuesta

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

“Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo
de la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato”



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Objetivo: Determinar la situación actual de la red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario.
- Marque con una X la respuesta que esté más próxima a su realidad.

En los siguientes ítems seleccione la respuesta que más lo represente de acuerdo a su criterio. Donde es: 5=Muy de acuerdo, 4= De acuerdo, 3=Indiferente, 2=En desacuerdo, 1=Muy en desacuerdo.

Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
	CLIMA ORGANIZACIONAL					
	Comunicación					
1	¿En su ambiente laboral, se lleva bien con sus compañeros?					
2	¿La comunicación con la gerencia es buena?					
3	¿La red de mercados y plazas fomenta la comunicación con el personal administrativo?					
4	¿El orden jerárquico le permite una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo?					
	Autonomía					
5	¿Puede cambiar o tomar decisiones en sus tareas, actividad o procedimientos de su trabajo?					
6	¿Se siente responsable por sus funciones?					
7	¿El tiempo que dedica a cada una de sus funciones es suficiente para cumplir con los objetivos?					
8	¿El orden jerárquico le permite solucionar los problemas laborales?					
	Cooperación					
9	¿En la red de mercados y plazas, el personal administrativo puede acudir a la gerencia en caso de problemas?					
10	¿Es fácil la conformación de equipos de trabajo?					

11	¿La presión laboral es mínima y llevadera?					
Cohesión						
12	¿En la red de mercados y plazas, el personal administrativo posee oportunidades de desarrollo profesional?					
13	¿La gerencia o directivos explican las decisiones e instrucciones que les dan?					
14	¿En la red de mercados y plazas, los incentivos están presentes frecuentemente?					
Motivación						
15	¿Su lugar de trabajo le ofrece incentivos necesarios?					
16	¿Usted recibe reconocimiento económico o social por su labor?					
17	¿Los objetivos son realizables y alcanzables?					
18	¿El ambiente laboral es óptimo para su desempeño laboral?					
19	¿Le recompensan de alguna forma por el trabajo bien ejecutado?					
DESEMPEÑO LABORAL						
Productividad						
20	¿Cumple con sus actividades laborales?					
21	¿Aprovecha el tiempo dentro su horario de trabajo?					
22	¿Cumple con los objetivos laborales?					
23	¿Sus compañeros de trabajo le piden ayuda para realizar su trabajo?					
24	¿Tiene que rehacer el trabajo solicitado por su jefe o supervisor?					
25	¿La red de mercados y plazas le brinda oportunidades para capacitarse en su trabajo?					
Eficacia						
26	¿Cumple con los tiempos designados en su actividad laboral?					
27	¿Acoge y ejecuta las órdenes de trabajo?					
28	¿Los resultados de su trabajo aportan a los objetivos?					
29	¿Podría realizar su trabajo en menos tiempo?					
30	¿Recibe sugerencias por parte de su jefe o supervisor para mejorar su trabajo?					
31	¿Mantiene reuniones de trabajo frecuentes para revisar los procedimientos de trabajo?					
Eficiencia Laboral						
32	¿Su responsabilidad y su capacidad profesional se interrelacionan y se alinean?					
33	¿Su nivel de conocimiento técnico le ayuda a desarrollarse eficientemente en su trabajo?					
34	¿Su nivel de liderazgo le ayuda en su trabajo?					

35	¿Su nivel de adaptabilidad le ayuda desarrollarse de forma laboral?					
36	¿Colabora con sus compañeros de trabajo?					

Anexo B: Validación por juicio de expertos

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa

La estructura de la encuesta abarca aspectos importantes como la satisfacción con las condiciones del sitio de trabajo, el manejo eficiente y efectivo del tiempo, lo que se reflejará en los resultados de los objetivos esperados.

Observaciones

Definir e especificar el objetivo de la encuesta en cuanto a las deficiencias o determinaciones de la situación actual, definir que situación, económica? administrativa? política? Geográfica?

Validado por: Jesús Iván Martínez Mendoza

Firma: 

Fecha: 07/12/2020

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓			
Calidad de la redacción	✓			
Relevancia del contenido	✓			
Factibilidad de aplicación	✓			

Apreciación cualitativa

LO ENTREVISTO TIENE UNA BOSA MUY TÉCNICA, ENTENDIBLE Y PRÁCTICA

LO ENTREVISTO PERMITIRÁ OBTENER RESULTADOS ACURADOS Y PERMITIRÁ MANEJAR EL DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS

Observaciones

LO ENTREVISTO ES PROFUNDA Y PERMITIRÁ EL DESARROLLO INTELLECTUAL Y TÉCNICO DE LAS PARTES COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MERCADO

Validado por: [Firma]

Firma: [Firma]

Fecha: 05/12/2020



VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	/			
Calidad de la redacción	/			
Relevancia del contenido	/			
Factibilidad de aplicación	/			

Apreciación cualitativa

Permite obtener información de forma objetiva y precisa para poder tomar y presentar resultados de la encuesta que permitan la toma de decisiones en beneficio de los usuarios

Observaciones

El universo de aplicación comprende una muestra de representantes que trabajan en las empresas del mercado objetivo.

Validado por: Edwin Pineda JONES

Firma: _____

Fecha: 03-12-2020.

Anexo C: Artículo científico

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA RED DE PLAZAS Y MERCADOS DEL CANTÓN AMBATO

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE SQUARES AND MARKETS NETWORK OF THE AMBATO CANTON

Resumen

Actualmente, las empresas requieren un óptimo clima laboral puesto que el personal administrativo necesita un ambiente de trabajo adecuado para desarrollarse efectivamente. El problema evidencia que se evidencia es el bajo desempeño laboral en el personal administrativo de la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, puesto que el ambiente laboral no es el más idóneo para que se desarrollen los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores. Razón por la cual, la realización de un diagnóstico del clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización. La metodología que se utiliza en este estudio es un enfoque cuantitativo para determinar la relación entre las variables de estudio a través de técnicas estadísticas. El nivel de estudio es descriptivo-exploratorio y una investigación de campo donde la población de esta investigación son 156 personas administrativas, que se reparten en 12 mercados y plazas del cantón Ambato; a las cuales se les aplicará una encuesta como instrumento de estudio. Se validará el cuestionario con el estadístico Alfa de Cronbach y la comprobación de hipótesis con el coeficiente de correlación de Spearman. Dentro de los resultados se muestra que la percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral es que sí afecta e incide directamente en el desempeño. Por ello se detallan estrategias para incrementar la motivación, comunicación y mejorar los conocimientos técnicos para desarrollarse profesionalmente.

Palabras claves:

CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL, INSTITUCIÓN PÚBLICA, ESTRATEGIA, MOTIVACIÓN.

Abstract

Currently, companies require an optimal work environment since administrative personnel need a suitable work environment to develop effectively. The obvious problem that is evident is the low work performance of the administrative staff of the Plazas y Mercados network of the Ambato canton, since the work environment is not the most suitable for the employees to develop. For this reason, carrying out a diagnosis of the organizational climate is of vital importance to identify the areas of opportunity that exist within the organization. The methodology used in this study is a quantitative approach to determine the relationship between the study variables through statistical techniques. The study level is descriptive-exploratory and a field investigation where the population of this investigation is 156 administrative people, who are distributed in 12 markets and squares of the Ambato canton; to which a survey will be applied as a study instrument. The questionnaire will be validated with Cronbach's alpha statistic and hypothesis testing with Spearman's correlation coefficient. Among the results, it is shown that the perception of the administrative personnel of the Network of Plazas and Markets of the Ambato canton about the work environment is that it does affect and directly affects performance. For this reason, strategies are detailed to increase motivation, communication and improve technical knowledge to develop professionally.

Keywords:

ORGANIZATIONAL CLIMATE, LABOR PERFORMANCE, PUBLIC INSTITUTION, STRATEGY, MOTIVATION.

Introducción

En la actualidad las empresas realizan numerosos cambios dentro del personal, puesto que el cambio organizacional, al ser una temática siempre en boga apoyan a un mejoramiento continuo en el ambiente de trabajo, considerando a sus miembros como principal objeto de estudio (Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, 2009). Donde también, involucran atributos y expectativas que posee una organización refiriéndose al comportamiento dentro de su círculo interno (Arano, Escudero y Delfín, 2016). Considerándose, que es el talento humano una parte esencial dentro de la estabilidad de una empresa y se debe enfocar acciones para preservar un ambiente óptimo de trabajo.

A su vez, para Rivera, Rincón y Flores (2018) el clima organizacional involucra el análisis de las propiedades motivacionales del ambiente organizacional o aspectos internos que provocan la motivación en los colaboradores. Considerándose, este factor

fundamental para satisfacer las necesidades de los colaboradores e incrementa la moral y sentido de pertenencia. Donde, es pertinente que se motive a los involucrados y se preste atención a sus necesidades. Con la finalidad de propiciar un ambiente abierto y tolerante donde todos acepten los criterios de los otros y busquen en conjunto la solución a los problemas que aparezcan.

Sumándose a ello, existen otros factores influyen en un buen ambiente laboral como: el tipo de empresa, la tecnología, las políticas, los objetivos operacionales, los reglamentos internos, las actitudes y formas de comportamiento social (Rivera, Rincón y Flores, 2018). Además, una empresa requiere de buena comunicación, compromiso, respeto mutuo lo que conlleva a un ambiente ideal que genere una alta productividad y un alto rendimiento (Segredo, 2013). Donde el clima organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa esencial para la toma de decisiones del nivel directivo, aportando a la gestión de los cambios necesarios en la empresa, con la finalidad de un mejoramiento continuo. Entonces, comprender el comportamiento de los involucrados, la estructura de la empresa y sus procesos, son parte del clima organizacional (Segredo y Pérez, 2007).

Por otra parte, un adecuado clima organizacional propicia el buen desempeño de la empresa, logrando ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de los miembros que la conforman; es decir, es la expresión personal sobre la forma de ver los trabajadores y directivos a la organización a la que pertenecen (Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, 2009). Sin embargo, cada organización o empresa requiere establecer acciones de mejora del ambiente laboral, por ello la importancia del desarrollo de esta investigación.

A su vez, para (Rodríguez, 2017) el clima organizacional puede transformarse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puesto que influye directamente en la forma de comportarse y en los criterios de los colaboradores. Por ello, es necesario que se establezcan acciones para que el ambiente laboral sea bueno y exista un trabajo en equipo conjunto.

En ese sentido, para Badillo (2017) el clima organizacional es un aspecto esencial porque influyen en los colaboradores, en su conducta y en el desempeño laboral.

Donde, este incide directamente en los efectos positivos o negativos; los cuales dependen de los integrantes o individuos lo cual ayuda a la motivación, la satisfacción, la identificación con los objetivos y el compromiso hacia la empresa y el mantenimiento en un mercado laboral estable.

Además, el desempeño laboral se considera como la eficacia de los colaboradores que laboran dentro de las empresas, siendo esencial la entrega y gran labor, para generar una satisfacción laboral. Donde, el desempeño conlleva a una combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual debe modificar o cambiar el comportamiento para medirlo (Araujo y Leal, 2007). Además, se lo cataloga como el pilar fundamental para el desarrollo de la efectividad y éxito en una empresa, por lo cual se lo mide frecuentemente y se define acciones de mejora.

Por otro lado, son acciones que se toman para el desenvolvimiento eficaz del desempeño, que puede ser exitoso o no, dependiendo de las actitudes y conductas que posean los colaboradores dentro del ámbito laboral (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

En este contexto, el problema que se evidencia es el bajo desempeño laboral en el personal administrativo de la red de Plazas y Mercados del cantón Ambato, puesto que el ambiente laboral no es el más idóneo para que se desarrollen los empleados, funcionarios públicos, obreros o trabajadores. Razón por la cual, la realización de un diagnóstico del clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización.

Una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral. Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral, el personal administrativo trabajará de una manera más eficaz, con mayor sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización y sentimiento de pertenencia.

Metodología

La metodología que se utiliza en este estudio es un enfoque cuantitativo para determinar la relación entre las variables de estudio a través de técnicas estadísticas. El nivel de estudio es descriptivo-exploratorio sustentado a través de una investigación

bibliográfica para recopilar información relevante de libros, artículos científicos, documentos gubernamentales oficiales sobre las variables; y una investigación de campo al ejecutarse directamente en el entorno red de Plazas y Mercados del Cantón Ambato.

La población de esta investigación son 156 personas administrativas, que se reparten en 12 mercados y plazas del cantón Ambato; a las cuales se les aplicará una encuesta como instrumento de estudio. Se validará el cuestionario con el estadístico Alfa de Cronbach y la comprobación de hipótesis con el coeficiente de correlación de Spearman.

Resultados y discusión

Del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, solo un 25.6% está de acuerdo en que, en su ambiente laboral, se lleva bien con sus compañeros y otro 23.7% manifiesta que el orden jerárquico le permite una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo. Mostrándose que la comunicación no es óptima dentro de los establecimientos, razón por la cual registran un 61.5% en esta aseveración y un 70.5% que no fomentan la comunicación en ella.

Además, del 100% del personal administrativo encuestado de la red de Mercados y Plazas del cantón Ambato, el 68.6% cumple con los objetivos laborales, el 66.7% aprovecha el tiempo dentro su horario de trabajo y el 64.7% cumple con sus actividades laborales. A su vez, el 65.4% manifiesta que no tiene que rehacer el trabajo solicitado por su jefe o supervisor, pero el porcentaje restante es considerable por lo que se tendría que reevaluar para definir acciones específicas para que el personal sea capaz de realizar lo solicitado por el jefe o supervisor.

Tabla 1. Correlación de Rho de Spearman por variables

		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1.000	.905
	Sig. (bilateral)	.	.026
	N	156	156
DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	.905	1.000

	Sig. (bilateral)	.026	.
	N	156	156

Fuente: Software SPSS

En la tabla 1, se muestra la correlación por Rho de Spearman entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un resultado de 0.905 a una significancia bilateral de 0.026; en donde equivale a una correlación positiva perfecta ya que la una depende de la otra. En ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: el clima organizacional SÍ afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato.

Tabla 2. Correlación de Rho de Spearman por dimensiones

			CLIMA ORGANIZACIONAL					DESEMPEÑO LABORAL		
			Comunicación	Autonomía	Cooperación	Cohesión	Motivación	Productividad	Eficacia	Eficiencia Laboral
C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	.001	.093	.141	.032	.135	.077	.165*
		Sig. (bilateral)		.990	.250	.079	.693	.092	.341	.039
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Autonomía	Coefficiente de correlación	.001	1.000	.003	.081	.123	.139	.016	.184*
		Sig. (bilateral)	.990		.974	.316	.125	.084	.841	.022
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Cooperación	Coefficiente de correlación	.093	.003	1.000	.040	.017	.160*	.069	.203*
		Sig. (bilateral)	.250	.974		.616	.833	.046	.390	.011
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Cohesión	Coefficiente de correlación	.141	.081	.040	1.000	.021	.057	.057	.028
		Sig. (bilateral)	.079	.316	.616		.793	.482	.479	.728
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Motivación	Coefficiente de correlación	.032	.123	.017	.021	1.000	.012	.008	.084
		Sig. (bilateral)	.693	.125	.833	.793		.881	.924	.298
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
D E S E M P E Ñ O	Productividad	Coefficiente de correlación	.135	.139	.160*	.057	.012	1.000	.123	.231**
		Sig. (bilateral)	.092	.084	.046	.482	.881		.128	.004
		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Eficacia	Coefficiente de correlación	.077	.016	.069	.057	.008	.123	1.000	.082
		Sig. (bilateral)	.341	.841	.390	.479	.924	.128		.310

O L A B O R A L		N	156	156	156	156	156	156	156	156
	Eficiencia Laboral	Coefficiente de correlación	.165*	.184*	.203*	.028	.084	.231**	.082	1.000
		Sig. (bilateral)	.039	.022	.011	.728	.298	.004	.310	
		N	156	156	156	156	156	156	156	156

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS

Como se observa en la tabla 2, las dimensiones del desempeño laboral que más inciden en el clima laboral son: eficiencia laboral y productividad (0.231), eficiencia laboral y cooperación (0,203), eficiencia laboral y autonomía (0.184), eficiencia laboral y comunicación (0.165) y productividad y cooperación (0.160). Por consiguiente, se evidencia que en la red de mercados y plazas del cantón Ambato el personal administrativo la dimensión más relevante del desempeño laboral es la eficiencia laboral, puesto que involucra aspectos de: responsabilidad, capacidad profesional, conocimientos técnicos, liderazgo, adaptabilidad y colaboración que posee el personal administrativo. Por consiguiente, la dimensión de cohesión requiere acciones que permitan una motivación del personal, enfocados a las oportunidades de desarrollo profesional y los incentivos laborales, para que el personal se sienta parte de la institución.

Además, la dimensión más representativa del clima laboral es la cooperación puesto que en la red de mercados y plazas el personal administrativo puede acudir a la gerencia en caso de problemas y es fácil la conformación de equipos de trabajo. Sin embargo, se deben definir acciones para minimizar la presión laboral dentro del ambiente de trabajo; así como, un énfasis en la dimensión de eficacia referente al cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos para mejorar la comunicación interna de la institución.

Conclusiones

La percepción del personal administrativo de la Red de Plazas y Mercados del cantón Ambato sobre el clima laboral es que sí afecta e incide directamente en el desempeño, puesto que actualmente los colaboradores requieren acciones para incrementar la

motivación, comunicación y mejorar los conocimientos técnicos para desarrollarse profesionalmente

El clima organizacional si afecta directamente en el desempeño del personal administrativo de la red de plazas y mercados del Cantón Ambato; puesto que a través de coeficiente de correlación de Spearman se encontró una correlación positiva perfecta.

Además, la dimensión más relevante del desempeño laboral es la eficiencia laboral y del clima laboral es la cooperación; involucrándose aspectos de: responsabilidad, conocimientos técnicos, liderazgo, adaptabilidad; así como, colaboración ayuda de la gerencia y trabajo en equipo Sin embargo, las dimensiones de motivación, cohesión, eficacia requieren especial atención para incrementar el desempeño laboral del personal administrativo.

Referencias bibliográficas

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach. *Revista UV*.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*, 4(2), 132-147.
- Badillo, A. (2017). EL CLÍMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPÁXI. *Tesis de grado de Psicología Industrial*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.
- Rivera, D., Rincón, J., & Flores, S. (2018). Perception of Organizational Climate: An Analysis from the Macroprocesses of an ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 5.
- Rodríguez, J. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Yungay. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo.
- Segredo, A. (2013). Organizational climate in the change management for the development of the organization. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

Segredo, A., & Pérez, L. (2007). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *INFODIR*.

Urdaneta, O., Álvarez, C., & Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia, 14*(47).