



Universidad  
Nacional  
de Loja

## Universidad Nacional de Loja

### Facultad Jurídica, Social y Administrativa

#### Maestría en Gestión del Talento Humano

### CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA JOYERÍA GAIA EN LA CIUDAD DE LOJA.

Trabajo de Integración Curricular o de  
Titulación, previo a la obtención del  
título de Magíster en Gestión del  
Talento Humano.

#### AUTOR/A:

Ing. Jimmy David Carcelen Calva

#### DIRECTOR/A:

Eco. Ángel Dionicio Aguilar Chamba

Loja – Ecuador

2024

# Certificación



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **AGUILAR CHAMBA ANGEL DIONICIO**, director del Trabajo de Titulación denominado "**CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA JOYERÍA GAIA EN LA CIUDAD DE LOJA**", perteneciente al estudiante **JIMMY DAVID CARCELEN CALVA**, con cédula de Identidad N° **1150868774**.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Titulación**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Titulación**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 19 de Agosto de 2024

ANGEL  
DIONICIO  
AGUILAR  
CHAMBA

Firmado digitalmente  
por ANGEL DIONICIO  
AGUILAR CHAMBA  
Fecha: 2024.08.19  
09:49:23 -05'00'

F) DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002902

1/1  
Educamos para Transformar

### **Autoría**

Yo, **Jimmy David Carcelen Calva**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1150868774

**Fecha:** Loja, 08 de noviembre de 2024

**Correo electrónico:** [jimmy.carcelen@unl.edu.ec](mailto:jimmy.carcelen@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0990440296

**Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del trabajo de titulación.**

Yo, **Jimmy David Carcelen Calva**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: **Clima laboral en el desempeño del personal de la “Joyería Gaia” en la ciudad de Loja**, como requisito para optar por el título de **Magister en Gestión del Talento Humano**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los ocho días del mes de noviembre de dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autor/a:** Jimmy David Carcelen Calva

**Cédula:** 1150868774

**Dirección:** Las Pitás, calle Agustín Aguirre y Moisés Bravo

**Correo electrónico:** [jimmy.carcelen@unl.edu.ec](mailto:jimmy.carcelen@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0990440296

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Eco. Ángel Dionicio Aguilar Chamba

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios, por brindarme fortaleza y salud a lo largo de toda mi vida estudiantil. A mi querida madre, por su dedicación y esfuerzo para sacarme adelante; a mis abuelitos, quienes formaron parte de mi crecimiento personal y profesional, apoyándome en todo momento, y a mis familiares, ejemplo de perseverancia, quienes con esfuerzo y amor incondicional me han ayudado a alcanzar todas mis metas y me han impulsado a culminar con éxito este proyecto.

Dedico también este trabajo a mis amigos, quienes con su compañía y ánimo han hecho que este camino sea más llevadero, recordándome siempre la importancia del equilibrio entre el estudio y la vida personal.

Asimismo, agradezco a los docentes de la Universidad Nacional de Loja, quienes, con sus conocimientos y experiencia, hicieron posible mi formación profesional.

*Jimmy David Carcelen Calva*

## **Agradecimiento**

Este proyecto de titulación es el resultado del esfuerzo conjunto de muchas personas a quienes quisiera expresar mi más sincero agradecimiento.

Agradezco de manera especial a Dios, mi madre, a mis abuelitos y familiares quienes han estado presentes en toda mi etapa de estudios, brindándome consejos y palabras de aliento para culminar esta etapa muy importante en mi vida.

A la Universidad Nacional de Loja, la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, la Carrera de Administración de Empresas y a los docentes quienes me brindaron sus conocimientos, durante toda mi formación académica.

Mi gratitud al Eco. Ángel Dionicio Aguilar Chamba, director de mi Trabajo de Titulación, por su tiempo y dedicación en todo el proceso del presente trabajo.

*Jimmy David Carcelen Calva*

# Índice de Contenidos

Portada .....	i
Certificación .....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
<b>1. Título .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Administración.....</b>	<b>7</b>
<b>4.2 La historia y el desarrollo de la administración .....</b>	<b>7</b>
<b>4.3 Relación de la Gestión con el Talento Humano .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3.1 Gestión del talento humano .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3.2 Importancia del talento humano en las organizaciones .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3.3 Procesos de gestión del talento humano .....</b>	<b>8</b>
<b>4.4 Clima Organizacional .....</b>	<b>9</b>
<b>4.4.1 Factores del clima organizacional .....</b>	<b>9</b>
<b>4.5 Clima Laboral .....</b>	<b>9</b>
<b>4.5.1 Concepto.....</b>	<b>9</b>
<b>4.5.2 Enfoques de clima laboral .....</b>	<b>9</b>
<b>4.5.2 Aspectos del clima laboral .....</b>	<b>10</b>
<b>4.5.3 Tipos de clima laboral.....</b>	<b>11</b>
<b>4.5.4 Calidad de vida Laboral.....</b>	<b>11</b>
<b>4.5.5 Factores que influyen en el clima laboral.....</b>	<b>12</b>

4.5.6	<i>Métodos para medir el clima laboral</i> .....	13
4.5.7	<i>Dimensiones del clima organizacional</i> .....	14
4.5.8	<i>Estudios latinoamericanos sobre clima laboral y desempeño</i> .....	17
4.5.9	<i>Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional</i> .....	17
<b>4.6</b>	<b>Desempeño Laboral</b> .....	<b>18</b>
	<b>Productividad</b> .....	<b>18</b>
	<b>Eficiencia</b> .....	<b>18</b>
	<b>Cumplimiento de metas</b> .....	<b>18</b>
	<b>Calidad del servicio</b> .....	<b>18</b>
	<b>Innovación y mejora continua</b> .....	<b>18</b>
<b>4.7</b>	<b>Relación entre clima laboral y desempeño laboral</b> .....	<b>18</b>
4.7.1	<i>Motivación y satisfacción</i> .....	19
4.7.2	<i>Compromiso organizacional</i> .....	20
4.7.3	<i>Reducción del estrés</i> .....	20
4.7.4	<i>Cultura de colaboración</i> .....	20
4.7.5	<i>Satisfacción del cliente</i> .....	20
4.7.6	<i>Evaluación de desempeño</i> .....	20
4.7.7	<i>Importancia del desempeño laboral</i> .....	20
4.7.8	<i>Propósito del desempeño laboral</i> .....	21
4.7.9	<i>Métodos tradicionales de una evaluación de desempeño</i> .....	21
4.7.10	<i>Métodos de evaluación del desempeño</i> .....	22
4.7.11	<i>Indicadores más importantes del desempeño laboral</i> .....	23
4.7.12	<i>Método de evaluación de desempeño 360°</i> .....	23
<b>5</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>25</b>
5.1	<b>Área de estudio</b> .....	<b>25</b>
5.2	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	<b>25</b>



5.3	Diseño de la investigación .....	26
5.4	Población de la investigación .....	27
5.5	Técnicas e instrumentos .....	27
5.5.1	<i>Técnicas de recolección de datos</i> .....	27
5.5.2	<i>Instrumentos de recolección de datos</i> .....	28
6	Resultados .....	29
6.1	Objetivo 1: Identificar los factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal de la “Joyería GAIA” en Loja.....	29
6.1.1	<i>Análisis del clima organizacional</i> .....	29
6.1.2	<i>Sobre las condiciones de trabajo</i> .....	29
6.1.3	<i>Sobre las relaciones interpersonales</i> .....	30
6.1.4	<i>Sobre la comunicación interna</i> .....	31
6.1.5	<i>Sobre la estructura organizacional</i> .....	32
6.1.6	<i>Sobre formación profesional</i> .....	33
6.1.7	<i>Sobre reconocimiento y promoción</i> .....	34
6.1.8	<i>Sobre la motivación y satisfacción</i> .....	35
6.1.9	<i>Sobre la dimensión psicosocial</i> .....	36
6.1.10	<i>Análisis del desempeño laboral</i> .....	36
6.1.11	<i>Sobre la calidad de trabajo</i> .....	37
6.1.12	<i>Sobre la responsabilidad</i> .....	38
6.1.13	<i>Sobre el compromiso organizacional</i> .....	39
6.1.14	<i>Sobre el liderazgo y trabajo en equipo</i> .....	40
6.2	Objetivo 2 .....	41
6.3	Objetivo 3 .....	44
7	Discusión .....	49
8	Conclusiones .....	55

<b>9</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	56
<b>10</b>	<b>Bibliografía</b> .....	57
<b>11.</b>	<b>Anexos</b> .....	63

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b>	Método de evaluación de desempeño 360° .....	24
<b>Figura 2.</b>	Condiciones del trabajo.....	29
<b>Figura 3.</b>	Relaciones interpersonales. ....	30
<b>Figura 4.</b>	Comunicación interna. ....	31
<b>Figura 5.</b>	Estructura organizacional.....	32
<b>Figura 6.</b>	Formación profesional .....	33
<b>Figura 7.</b>	Reconocimiento y promoción .....	34
<b>Figura 8.</b>	Motivación y satisfacción. ....	35
<b>Figura 9.</b>	Dimensión psicosocial .....	36
<b>Figura 10.</b>	Calidad de trabajo.....	37
<b>Figura 11.</b>	Responsabilidad laboral .....	38
<b>Figura 12.</b>	Compromiso organizacional .....	39
<b>Figura 13.</b>	Liderazgo y trabajo en equipo .....	40
<b>Figura 14.</b>	Correlación.....	47
<b>Figura 15.</b>	Dispersión .....	47

## **1. Título**

Clima laboral en el desempeño del personal de la “Joyería GAIA” en la ciudad de Loja.

## 2. Resumen

El presente estudio aborda la importancia del clima laboral y su influencia en el desempeño del personal dentro de la “Joyería GAIA”, ubicada en la ciudad de Loja. Reconociendo la relevancia que tiene un entorno de trabajo óptimo para el éxito organizacional, esta investigación se propuso evaluar cómo las distintas dimensiones medidas como variables del clima laboral inciden en el rendimiento (productividad) del personal de la empresa u organización; y, a partir de ello, obtener indicadores de resultados que nos permitan tomar decisiones de gestión del recurso para mejorar tanto el clima laboral como el desempeño individual y colectivo.

El análisis se fundamenta en un enfoque cuantitativo-cualitativo, para lo cual se levantó una encuesta tipo barrido (censo) a todo el personal de la empresa, considerando aspectos clave del clima organizacional, tales como la comunicación interna, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, la motivación, la formación profesional, y el reconocimiento y promoción. Adicionalmente, se evaluó el desempeño laboral a través de indicadores específicos como la calidad del trabajo, la responsabilidad, el compromiso organizacional, y el liderazgo y trabajo en equipo.

Los resultados de la investigación revelan que la mayoría de los empleados consideran que el clima laboral de la empresa es positivo, particularmente en lo que respecta a la comunicación interna y el reconocimiento, los cuales se destacan como factores determinantes para el buen desempeño medida como variable de resultados. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora significativas, especialmente en lo que concierne a las relaciones interpersonales y la estructura organizacional, donde algunos empleados expresaron insatisfacción. La estructura organizacional, en particular, fue señalada como un factor que, en su rigidez, podría estar limitando el flujo eficiente de trabajo y la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno.

Otro hallazgo importante del estudio es la relación directa y significativa entre el clima laboral y el desempeño del personal. Los empleados encuentran un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, tienden a mostrar un mayor compromiso, responsabilidad, y calidad en su trabajo. Esto resalta la importancia de invertir en un buen clima laboral, no sólo como una cuestión de bienestar, sino como una estrategia clave para mejorar la productividad y la calidad del servicio.

A partir de estos resultados, se han formulado una serie de recomendaciones dirigidas a fortalecer el clima laboral en la “Joyería GAIA”, entre ellas, se destacan la necesidad de mejorar

la comunicación interna, fomentar relaciones interpersonales más saludables, revisar y flexibilizar la estructura organizacional, y optimizar los programas de formación y desarrollo profesional. Se sugiere que la empresa implemente estas recomendaciones de manera progresiva, con un enfoque en la participación activa del personal, para asegurar que las mejoras propuestas se alineen con las necesidades y expectativas de los empleados.

En conclusión, esta investigación subraya la importancia del clima laboral como un determinante clave del desempeño en el contexto de la “Joyería GAIA”. La empresa, al atender las áreas de mejora identificadas y al potenciar las fortalezas ya existentes, no solo podrá mejorar el rendimiento de su personal, sino también su competitividad en el mercado. De esta manera, se espera que los hallazgos y recomendaciones de este estudio sirvan como base para futuras estrategias de gestión del talento humano en la organización.

**Palabras claves:** Recursos Humanos, Desempeño laboral, adaptación al cambio, Clima Laboral, dimensiones, correlación.

## **Abstract**

The present study addresses the importance of workplace climate and its influence on employee performance within "Joyería GAIA," located in the city of Loja. Recognizing the significance of an optimal work environment for organizational success, this research aims to evaluate how various dimensions measured as workplace climate variables impact employee performance (productivity) within the company or organization; and, based on this, to obtain outcome indicators that allow for resource management decisions to improve both workplace climate and individual and collective performance.

The analysis is based on a quantitative-qualitative approach, for which a comprehensive survey (census) was conducted with all company employees, considering key aspects of organizational climate, such as internal communication, interpersonal relationships, organizational structure, motivation, professional development, and recognition and promotion. Additionally, job performance was assessed through specific indicators such as work quality, responsibility, organizational commitment, and leadership and teamwork.

The research results reveal that the majority of employees consider the company's workplace climate to be positive, particularly in terms of internal communication and recognition, which stand out as determining factors for good performance measured as a results variable. However, significant areas for improvement were also identified, especially concerning interpersonal relationships and organizational structure, where some employees expressed dissatisfaction. The organizational structure, in particular, was highlighted as a factor that, due to its rigidity, could be limiting the efficient workflow and the flexibility needed to adapt to environmental changes.

Another important finding of the study is the direct and significant relationship between workplace climate and employee performance. Employees who find a positive and supportive work environment tend to show greater commitment, responsibility, and quality in their work. This underscores the importance of investing in a positive workplace climate, not only as a matter of well-being but as a key strategy to improve productivity and service quality.

Based on these results, a series of recommendations has been made to strengthen the workplace climate at "Joyería GAIA," including the need to improve internal communication, foster healthier

interpersonal relationships, review and make the organizational structure more flexible, and optimize professional training and development programs. It is suggested that the company implement these recommendations progressively, focusing on active employee participation to ensure that the proposed improvements align with the needs and expectations of the staff.

In conclusion, this research underscores the importance of workplace climate as a key determinant of performance within the context of "Joyería GAIA." By addressing identified areas for improvement and enhancing existing strengths, the company can not only improve employee performance but also increase its competitiveness in the market. In this way, the findings and recommendations of this study are expected to serve as a foundation for future human talent management strategies within the organization.

**Keywords:** Human Resources, job performance, adaptation to change, workplace climate, dimensions, correlation.

### **3. Introducción**

En el ámbito organizacional, el clima laboral se ha identificado como un factor clave que influye directamente en el desempeño de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo no solo fomenta la satisfacción y la motivación entre los trabajadores, sino que también se traduce en un rendimiento superior, mayor compromiso y una disminución de la rotación de personal. Este concepto cobra especial relevancia en sectores altamente competitivos como el de la joyería, donde la calidad del servicio y la atención al detalle son determinantes para el éxito empresarial.

La presente investigación se enfoca en la “Joyería GAIA”, ubicada en la ciudad de Loja, con el propósito de evaluar cómo el clima laboral impacta en el desempeño de su personal. La importancia de este estudio radica en la necesidad de comprender los factores específicos del entorno laboral que contribuyen a un desempeño óptimo, así como aquellos que podrían estar limitando el potencial de los empleados.

Para abordar este objetivo general, el estudio se estructura en torno a tres objetivos específicos. En primer lugar, se busca identificar los factores del clima laboral que ejercen una influencia directa en el desempeño del personal. Esto incluye aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación interna, las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. En segundo lugar, se analizará la relación existente entre el clima laboral y el desempeño, proporcionando un análisis profundo sobre cómo las percepciones y actitudes de los empleados respecto a su entorno de trabajo se reflejan en su productividad y calidad de servicio. Finalmente, se correlacionarán las variables de ambos grupos de análisis, estableciendo conexiones claras y cuantificables entre el clima laboral y los resultados de desempeño observados.

Este estudio no solo contribuirá a una mejor comprensión de las dinámicas internas de la “Joyería GAIA”, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para la mejora continua del ambiente laboral, con el fin de potenciar el rendimiento del personal y, en última instancia, fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado. Así, la investigación se posiciona como un recurso valioso tanto para la gestión interna como para futuras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano.



## **4. Marco Teórico**

El clima laboral y el desempeño laboral son dos factores interrelacionados que juegan un papel importante en cualquier organización como un banco. En el sector financiero juegan un papel muy central, porque la existencia de un ambiente laboral óptimo se refleja en la productividad de sus colaboradores, creando así un ambiente laboral suficiente y productivo al mismo tiempo.

El propósito de este marco teórico es estudiar y analizar cómo el clima laboral afecta la productividad en un banco. Se examinan diversos aspectos del entorno laboral, como las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, la comunicación interna y la estructura organizativa, y se evalúa su impacto en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados del banco. También se consideran la formación profesional, el reconocimiento, la promoción y la dimensión psicosocial, que también juegan un papel decisivo en la dinámica del trabajo y la productividad.

Comprender las complejas interacciones de estos elementos tiene como objetivo crear una base teórica sólida que permita desarrollar estrategias efectivas para mejorar el clima laboral y así optimizar la productividad del entorno hospitalario. El objetivo de este estudio es ampliar el conocimiento existente y brindar recomendaciones prácticas para la gestión del talento humano en hospitales, promoviendo un ambiente de trabajo no sólo efectivo, sino también saludable y motivador para sus empleados.

### **4.1 Administración**

Según Robbins y Coulter, (2019) define a la administración como "el proceso de coordinar e integrar actividades laborales para que puedan llevarse a cabo de manera efectiva y eficiente con y a través de otras personas". (TE FALTA NUMERO DE PAGINA: p.). Este proceso implica planificar, organizar, dirigir y gestionar recursos para lograr objetivos específicos.

### **4.2 La historia y el desarrollo de la administración**

El desarrollo de la administración pasó por varias etapas. Según Robbins y Coulter, (2019), la gestión comenzó a formalizarse durante la Revolución Industrial cuando las organizaciones crecieron en tamaño y complejidad, requiriendo nuevos enfoques para la gestión de operaciones y personal. Desde entonces, ha evolucionado a través de una serie de teorías y enfoques que han influido en la práctica de la gestión moderna.

### **4.3 Relación de la Gestión con el Talento Humano**

La gestión tiene un impacto directo en la gestión del talento humano porque implica diseño de roles, contratación, capacitación, evaluación y desarrollo de los empleados.

Según Robbins y Coulter, (2019) nos dice que, la gestión eficaz del talento humano es fundamental para el éxito organizacional, porque los empleados motivados y bien administrados son más productivos y contribuyen significativamente al logro de los objetivos comerciales.

#### ***4.3.1 Gestión del talento humano***

La gestión del talento humano son todas las políticas y prácticas que permiten a una organización atraer, desarrollar, motivar y retener empleados. Según (Robbins y Coulter, 2019), la gestión del talento humano se centra en maximizar el desempeño de los empleados para lograr los objetivos organizacionales. Esta área cubre una amplia gama de actividades, desde la contratación hasta la evaluación del desempeño y la retención del talento.

#### ***4.3.2 Importancia del talento humano en las organizaciones***

Para Robbins y Coulter, (2019) expresan que, el talento humano es uno de los recursos más valiosos de la organización. Una gestión adecuada del talento humano puede aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y servicios y mejorar la satisfacción de los empleados y clientes. Además, el talento humano es la clave para la innovación y la adaptación en un entorno empresarial cambiante.

#### ***4.3.3 Procesos de gestión del talento humano***

Los procesos de gestión de recursos humanos se refieren a las prácticas y estrategias que utiliza una organización para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados. Estos procesos van desde la planificación, el reclutamiento y la selección de la fuerza laboral hasta la capacitación, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, la gestión de salarios y beneficios y la planificación de la sucesión.

Específicamente, los componentes clave de los procesos de recursos humanos son:

**Reclutamiento y Selección.** El proceso de atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para cubrir vacantes en una organización.

**Capacitación y desarrollo.** Programas diseñados para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, garantizando que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva y prepararse para futuras asignaciones.

**Evaluación del Desempeño.** un sistema para medir y gestionar el desempeño de los empleados, proporcionar retroalimentación y establecer objetivos para la mejora continua.

**Gestión de recompensas y beneficios.** Desarrollo de políticas y estructuras salariales y gestión de beneficios (como seguros, planes de pensiones, etc.) para mantener la competitividad de los empleados y la satisfacción laboral.

**Seguimiento.** Identificar y desarrollar empleados que puedan ocupar puestos clave en el futuro, asegurando la continuidad del liderazgo y el conocimiento dentro de la organización.

Estos procesos son necesarios para crear un ambiente de trabajo productivo y positivo, maximizar el potencial de los empleados y contribuir al éxito general de la organización.

#### **4.4 Clima Organizacional**

El clima organizacional es un constructo ampliamente estudiado en el ámbito de la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional. Según Panuwatwanich, menciona: “el clima organizacional se define como la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno de trabajo” (2017, p. 6), incluyendo aspectos como las políticas, prácticas y procedimientos dentro de la organización. Estas percepciones influyen directamente en el comportamiento y el desempeño de los empleados.

##### **4.4.1 Factores del clima organizacional**

El clima organizacional está compuesto por múltiples factores que interactúan entre sí, “destacan que estos factores incluyen la comunicación interna, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y la remuneración, así como las condiciones físicas del lugar de trabajo” (Gutiérrez et al, 2023, p. 11). En el contexto bancario, estos factores pueden ser determinantes en la eficiencia y efectividad del servicio, afectando tanto la satisfacción del cliente como la productividad de los empleados.

#### **4.5 Clima Laboral**

##### **4.5.1 Concepto**

El clima laboral es todo el ambiente donde un trabajador desarrolla las actividades al cual fue contratado, de este depende si un colaborador permanece en la empresa o no ya sea por motivos de problemas entre compañeros o demasiada exigencia de parte del supervisor (Sánchez, 2010).

##### **4.5.2 Enfoques de clima laboral**

Para Rodrigo (2014), las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen tres perspectivas; realista y objetiva, subjetiva y la perspectiva.

**Perspectiva realista.** se considera al clima como una característica de la organización de carácter imparcial y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros.

**Perspectiva fenomenológica.** considera al clima más como una característica de las personas, poniendo el énfasis en los aspectos individuales y subjetivos.

**Enfoque subjetivo.** es considerado como el percibir que los empleados tengan en relación a la satisfacción de las necesidades sociales y al logro de sus responsabilidades laborales.

**Enfoque estructural.** en este enfoque se hace mención en la estructura organizacional física de la organización entre ellas están: el tamaño, la amplitud del área administrativa, la tecnología que la empresa emplea, el número de empleados que tiene, entre otros; hacen que ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la empresa reaccionan a la estructura de la misma.

#### **4.5.2 Aspectos del clima laboral**

Según un artículo encontrado en Psicología (2018), nos dice que el ambiente laboral está compuesto por diferentes factores, tanto físicos como emocionales, que influyen en el comportamiento y desempeño de los miembros del grupo de trabajo. Sin embargo, hay algunos aspectos que aparecen en una organización con un ambiente de trabajo adecuado:

**Participación.** Un lugar con buen ambiente de trabajo favorece la integración del personal y la participación activa en la empresa. Un espacio para compartir con los empleados y sentir que son parte importante, ayuda al equipo a enfocarse en lograr metas y resolver problemas en los buenos y malos momentos, siempre y cuando se cuente con apoyo y haya sentido de unión y orgullo por lo que se hace. ha sido. hecho.

**Comunicación.** Trabajando en un ambiente sano, amigable y cordial, los empleados saben que pueden expresar libremente su forma de pensar y la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, porque todos tienen clara la misión, los valores y los objetivos de la empresa, entienden cuál es su contribución para el logro de estos objetivos y saben cómo alcanzarlos.

**Reconocimiento.** En un buen ambiente laboral se reconoce el esfuerzo de los empleados por alcanzar sus objetivos. ayudar a motivar a los empleados cuando se desempeñan bien y ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen un buen trabajo para que sus esfuerzos sean reconocidos y otros que no lo han hecho bien se motiven a mejorar día a día.

### **4.5.3 Tipos de clima laboral**

En este argumento, Ramírez y Velázquez (2018) hacen referencia a Likert (citado en Brunet, 1987) quien define dos climas o sistemas organizacionales principales, cada uno con dos subsecciones. En este artículo, Brunet dice que la teoría de sistemas de Likert no debe confundirse con las teorías de la gestión, porque la gestión es una de las variables explicativas del entorno laboral, y el propósito de la teoría de sistemas es proporcionar un marco de referencia que permita el estudio del trabajo, el entorno y su papel en la eficacia organizacional.

De acuerdo con los autores Ramírez y Velázquez (2018) se determina los siguientes tipos de climas organizacionales:

**Clima de tipo autoritario.** Esta atmósfera demuestra que la dirección tiene cierta confianza en sus empleados. La mayoría de las decisiones corporativas las toman la alta dirección y otros niveles inferiores. Los incentivos y, en ocasiones, las sanciones son algunas formas de motivar a los empleados. En este tipo, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, pero trabajar en un buen ambiente estable permite que el empleado sea feliz.

**Clima de tipo participativo.** En este tipo se da confianza a los empleados, por lo que es más participativo. Las políticas y decisiones generalmente las toma la alta dirección, pero se pueden tomar decisiones más detalladas en los niveles inferiores. La comunicación es descendente, es decir, es lineal. Se utilizan recompensas, castigos aleatorios o cualquier técnica para motivar a los empleados; Además, busca satisfacer sus necesidades de reconocimiento y respeto. Para Ramírez y Velázquez, (2018) La dirección confía plenamente en los empleados. La toma de decisiones está muy bien definida a nivel jerárquico. La comunicación es global en toda la empresa. Los empleados y todos los empleados de la empresa forman un equipo para lograr los objetivos marcados por la empresa, que se fijan en forma de planificación estratégica.

### **4.5.4 Calidad de vida Laboral**

Este es el argumento de Jokinen y Heiskanen dice que, “la calidad de vida laboral se compone de cinco variables principales” (p. 13). De manera similar, estudios posteriores de Velasco (2018), refiere que, la forma en que las empresas u organizaciones resuelven los conflictos sobre la vida laboral, la influencia en la fuerza laboral, el control del supervisor, las relaciones sociales. el lugar de trabajo y, finalmente, la remuneración que reciben los empleados por las actividades realizadas; todos se reflejan de cierta manera en determinadas situaciones laborales.

Por lo tanto, la calidad de vida laboral es un fenómeno bastante lento que puede estudiarse mediante comparaciones estadísticas, correlaciones y estudios cualitativos.

Aunque desde su perspectiva la calidad de vida laboral ha mejorado, todavía existe una relativa confusión en la gestión de algunas empresas o instituciones, como aquellas con divisiones muy estrictas y alta resistencia al cambio, principalmente aquellas que controlan sistemas de producción tradicionales como los industriales; La adopción de esta filosofía es mayor en las empresas de servicios.

Mientras que para (Sánchez E., 2020) *“la calidad de vida existe cuando un trabajador experimenta básicamente sentimientos positivos hacia la labor que realiza y hacia la organización en donde la lleva a cabo”*. Esto nos hace referencia a lo antes mencionado ya que la calidad de vida en el trabajo se logra cuando los empleados tienen sentimientos positivos tanto sobre sus tareas como sobre la organización para la que trabajan. Esto sugiere que la satisfacción laboral y el bienestar emocional son fundamentales para una buena calidad de vida laboral. Sentirse valorado, disfrutar de las actividades laborales y tener una percepción favorable de la empresa contribuyen a un entorno de trabajo saludable y productivo. En resumen, la calidad de vida en el trabajo está estrechamente vinculada a la satisfacción y al bienestar de los trabajadores en su entorno laboral. Para González (2020), los factores son los siguientes:

**Medio ambiente físico.** Son los lugares donde el trabajador o empleado desempeña sus funciones. Estos incluyen, por ejemplo, la ergonomía del lugar de trabajo, la iluminación, la temperatura, el espacio personal, la distancia a las residencias, etc.

**Medio ambiente tecnológico.** Son los dispositivos que utiliza un empleado o empleada para realizar sus actividades en el lugar de trabajo.

**Medio ambiente contractual.** Básicamente, es el sentimiento de satisfacción del empleado en la empresa. Uno es el sueldo o salario y el otro es la conservación del empleo.

#### ***4.5.5 Factores que influyen en el clima laboral***

Según Sánchez L, (2017) ha concluido que “el clima laboral se ha investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente a continuación se presentan los factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral” Dado lo mencionado anteriormente, el clima laboral ha sido estudiado extensamente en las últimas décadas, permitiendo identificar claramente los factores que lo afectan. Esto sugiere que hay un sólido conocimiento sobre qué elementos influyen en el ambiente de trabajo, como la

comunicación, el liderazgo, las condiciones físicas y la cultura organizacional. Estos factores son esenciales para entender y mejorar el clima laboral, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. En resumen, una investigación exhaustiva ha proporcionado una comprensión detallada de los componentes que determinan un clima laboral positivo, para Sánchez los factores del clima son:

**Liderazgo.** Se refiere a la relación que debe existir entre superiores y subordinados, además de influir en el clima laboral y con ello en la productividad de la empresa. Con base en los enfoques desarrollados por la teoría de la gestión, se sabe que lo mejor es una gestión flexible y fácilmente adaptable. En otras palabras, un gerente debe tener diferentes habilidades para poder desenvolverse en las diferentes condiciones que se presentan en la empresa; A veces hay que ser fuerte, a veces hay que ser comprensivo.

**Relaciones interpersonales.** El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

**Implicación.** Esto se refiere al nivel de compromiso de los empleados con la empresa, que a menudo está determinado por cómo la empresa interactúa con sus empleados. Los empleados muestran un mayor compromiso con empresas que les brindan mejor calidad y mayor productividad.

**Organización.** Este factor, Sánchez, (2020). se refiere a los elementos que crean la estructura de la empresa y la hacen funcionar, por ejemplo: políticas, personal, procedimientos, todas las áreas funcionales de la organización, etc. En las Pymes su estructura u organización está mal definida, por lo que una sola persona realiza todo lo relacionado con las funciones de la empresa. Por lo tanto, a medida que la empresa crece, es necesario considerar qué actividades se continúan y cuáles no.

#### ***4.5.6 Métodos para medir el clima laboral***

Respecto a Luévano (2017), plantea en su artículo que el clima organizacional se puede medir aplicando el instrumento a los empleados de la empresa; Una forma es aplicar encuestas a empleados, aunque también existen otras técnicas como la observación y las entrevistas. Se debe considerar que se desea conocer el entorno laboral de la empresa y se puede proponer un método claro en base a ello. Para comprender los problemas de la organización es importante definir un instrumento de investigación y así plantear preguntas claras que permitan comparar el clima actual

con el clima organizacional deseado. El clima organizacional no es más que la percepción que tienen los empleados sobre el lugar de trabajo, los métodos de toma de decisiones, las relaciones humanas entre los empleados de la empresa en cualquier ámbito, la comunicación formal o informal entre otros.

#### **4.5.7 Dimensiones del clima organizacional**

Según Caraveo (2014), las dimensiones del clima organizacional son características medibles en una organización que rigen el comportamiento del personal. Por ello, algunos investigadores proponen dimensiones para definir ciertos cobros que afectan el entorno de una empresa u organización. Entre ellos tenemos Likert, (citado por Caraveo, 2014) se refiere a ocho funciones para medir el clima laboral:

**Los métodos de mando.** El poder de influir en los empleados o trabajadores y lograr los mejores resultados para la empresa.

**Las características de las fuerzas motivacionales.** Métodos para motivar a los empleados para que puedan realizar la actividad de la mejor manera.

**Las características de los procesos de comunicación.** Forma de comunicación en la empresa

**Las características de los procesos de influencia.** Interacción entre empleado y supervisor para determinar los objetivos organizacionales.

**Las características de los procesos de toma de decisiones.** Posesión de información en la que se basan las decisiones y división de funciones.

**Las características de los procesos de planificación.** Una forma de fijar metas

**Las características de los procesos de control.** Ejercicio del control y forma de distribución entre los órganos organizacionales.

**Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** Se refiere a la planificación y meta deseada.

Litwin y Stringer citado por Caraveo, (2004) establece 6 dimensiones para medir el clima, la cuales son las siguientes:

**Estructura.** percepción de deberes, reglas y prácticas organizacionales.

**Responsabilidad individual.** independencia, significado; de uno mismo con el empleador.

**Remuneración.** visión de la justicia de la recompensa por un trabajo bien hecho.

**Riesgos y toma de decisiones.** visión del nivel de desafío y riesgo en una situación laboral.



**Apoyo.** amistades y sentimientos que los empleados experimentan en el trabajo.

**Tolerancia al conflicto.** esta es la confianza que un empleado tiene en el clima de su organización o en cómo puede aceptar con seguridad el desacuerdo.

Pitchard y Karasick citado por (Brunet, 2019) manifiesta once dimensiones en las que encontramos las siguientes:

**Autonomía.** Es el grado de libertad que puede tener una persona en las decisiones y resolución de problemas.

**Conflicto y cooperación.** Se enfoca en el nivel de cooperación que tienen los empleados en su trabajo, el apoyo material y también humano que reciben dentro de su organización.

**Relaciones sociales.** El tipo de atmósfera social y camaradería que se observa en una organización.

**Estructura.** Esta dimensión incluye las instrucciones, pautas y principios que una organización puede proporcionar y que afectan directamente una tarea.

**Remuneración.** Este aspecto se basa en la forma en que se paga a los trabajadores (salarios, beneficios sociales, etc.)

**Rendimiento.** Es la relación que rige según el salario y el trabajo bien hecho y la habilidad del hacedor.

**Motivación.** Esta dimensión se basa en la motivación que la organización desarrolla en sus empleados.

**Estatus.** Este aspecto hace referencia a las diferentes jerarquías (superiores/subordinados) y la importancia que la organización le da a estas diferencias.

**Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión implica la voluntad de la organización de probar cosas nuevas y cambiar la forma en que se hacen las cosas.

**Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza cómo la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre niveles jerárquicos.

**Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que la alta dirección brinda a los empleados cuando tienen problemas relacionados con el trabajo o no.

En este contexto y considerando las diferentes dimensiones propuestas por diversos investigadores para estudiar el clima organizacional y el tipo de organización de estudio, se eligieron diez dimensiones, por ejemplo:

**Recompensa.** La recompensa se define como la recompensa que reciben los empleados por un turno. o por trabajo realizado durante un cierto período de tiempo, esta forma de compensación se da en el estudio de caso, por lo que esta compensación está predeterminada.

**Relaciones personales.** Se refiere al contacto que cada empleado crea dentro de la empresa, en algunos casos con fines comunes, es decir. para lograr un determinado objetivo planteado por la organización, es formal, en casos informales a través de amistad o lazos de sangre dentro de la organización, gracias a la teoría de las relaciones humanas, los empleados son vistos como seres que conocen y tienen necesidades.

En este contexto, la motivación se refiere a los factores que influyen en el comportamiento humano y que están orientados a la satisfacción de las necesidades individuales. El estudio de caso habla de qué tan motivados están los empleados de la institución en el desempeño de sus tareas o en caso contrario la tarea o la empresa cambia.

**Autonomía.** Alles (2019) describe la autonomía como competencia que es la aplicación rápida de pequeñas dificultades o problemas en las actividades diarias. Esto significa actuar proactivamente cuando aparecen desviaciones o dificultades, sin esperar a la consulta con toda la línea jerárquica; así se evitan pequeños problemas.

**Educación Vocacional.** Casanova, (2018) dice que la educación vocacional es el aprendizaje que tiene como objetivo proporcionar los conocimientos, habilidades y habilidades necesarias para desenvolverse en el mercado laboral, ya sea en una ocupación, profesión o profesión específica. También complementa otras formas de educación al capacitar a las personas no sólo para que sean trabajadores sino también ciudadanos.

**Liderazgo.** Este es el grado en que los gerentes apoyan y estimulan a sus compañeros de trabajo en la forma en que afrontan diferentes situaciones. logra alcanzar objetivos comunes, es decir la capacidad de influir en el grupo de trabajo para lograr los objetivos marcados. (Guevara, 2018, p. 51).

**Planificación.** Robbins, (2018) cree que la planificación implica definir los objetivos de la organización, crear una estrategia general para alcanzar los objetivos y desarrollar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar actividades. Se trata, por tanto, de fines (qué se debe hacer) y medios (cómo hacerlo).

**Comunicación.** Según Chiavenato (2019), la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos objetivos principales: proporcionar información y comprensión que

las personas necesitan para completar sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción laboral.

#### **4.5.8 Estudios latinoamericanos sobre clima laboral y desempeño**

Varios estudios en Latinoamérica han abordado la relación entre clima laboral y desempeño. Por ejemplo, Rodríguez y Agüero (2019) en Costa Rica encontraron que un clima laboral positivo está asociado con niveles más altos de satisfacción y rendimiento laboral. En Ecuador, Cruz y Zambrano (2017) realizaron un estudio en el sector bancario y concluyeron que un buen clima laboral mejora significativamente la productividad y reduce la rotación de personal.

#### **4.5.9 Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional**

El modelo de Litwin y Stinger, descrito por (Concalvez, 2019), se centra en analizar y medir el clima organizacional a través de siete dimensiones clave:

**Estructura.** Representa la percepción de los empleados sobre la cantidad de reglas y procedimientos que afectan su trabajo, y cómo la organización balancea la burocracia con un ambiente de trabajo libre e informal.

**Responsabilidad.** Es el sentimiento de autonomía que los empleados experimentan en la toma de decisiones, y cómo la supervisión es general y no estrecha, permitiendo que los empleados se sientan como sus propios jefes.

**Recompensa.** Corresponde a la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa por el trabajo bien hecho, y cómo la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío.** Representa el sentimiento de los empleados sobre los desafíos que impone el trabajo, y cómo la organización promueve la aceptación de riesgos calculados para lograr los objetivos.

**Relaciones.** Es la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo grato y las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación.** Es el sentimiento de los empleados sobre el espíritu de ayuda y apoyo mutuo entre directivos y otros empleados del grupo.

**Estándares.** Representa la percepción de los empleados sobre el énfasis que la organización pone en las normas de rendimiento.

Estas dimensiones son fundamentales para entender cómo el clima organizacional influye en la motivación, la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. (Concalvez, 2019)

## 4.6 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el resultado de la interacción entre los trabajadores y su entorno laboral. La empresa debe crear un ambiente que fomente el crecimiento y el bienestar de sus empleados, ofreciendo beneficios y estabilidad laboral que se adapten a las necesidades individuales. Al hacerlo, se fomenta un mejor desempeño laboral, que es clave para medir el éxito y la efectividad de la organización. La estabilidad laboral tiene un impacto positivo en la salud, la motivación y el estado emocional de los empleados, lo que los hace más dispuestos a dar lo mejor de sí y a buscar oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la empresa. (Faria, 1983)

La evaluación del desempeño implica valorar el rendimiento actual y pasado de un trabajador en relación con los estándares establecidos. Aunque la evaluación del desempeño suele asociarse con herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, estos formatos son solo una parte del proceso integral. La evaluación del desempeño también implica establecer estándares claros y proporcionar retroalimentación e incentivos a los trabajadores para ayudarlos a mejorar sus deficiencias o continuar desempeñándose de manera sobresaliente. (Dessler & Varela, 2018)

El desempeño laboral se refiere a la eficacia con la que los empleados realizan sus tareas y alcanzan los objetivos establecidos por la organización. Se mide a través de indicadores como:

**Productividad.** La cantidad y calidad del trabajo realizado en un determinado período.

**Eficiencia.** La capacidad de los empleados para utilizar los recursos disponibles de manera óptima.

**Cumplimiento de metas.** El grado en que los empleados alcanzan las metas y objetivos establecidos.

**Calidad del servicio.** La percepción de los clientes sobre el servicio recibido, influenciada por la actitud y el desempeño del personal.

**Innovación y mejora continua.** La habilidad de los empleados para contribuir con ideas innovadoras y mejorar los procesos existentes.

## 4.7 Relación entre clima laboral y desempeño laboral

La relación entre el clima laboral y el desempeño laboral es un tema ampliamente estudiado en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. El clima laboral, entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto al ambiente de trabajo, influye directamente en el rendimiento de los trabajadores, su

motivación y su satisfacción (Chiavenato, 2009). Gestionar el clima laboral es esencial para maximizar el desempeño organizacional. Chiavenato (2009) destaca que los líderes pueden influir en el clima laboral mediante prácticas como el reconocimiento del esfuerzo, el establecimiento de objetivos claros y la implementación de políticas de desarrollo profesional.

Un estudio realizado por García et al. (2014) en una empresa encontró una correlación positiva significativa entre el clima laboral y el desempeño. Empleados en climas laborales favorables reportaron mayor satisfacción y mostraron mejores resultados en sus evaluaciones de desempeño. Además, un meta-análisis de Parker et al. (2003) sobre el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral concluyó que los factores como el apoyo organizacional, la justicia percibida y la cohesión del equipo están estrechamente relacionados con el rendimiento de los empleados.

La relación entre el clima laboral y el desempeño laboral ha sido ampliamente respaldada. En primer lugar, un ambiente laboral favorable incrementa la motivación y satisfacción de los empleados, ya que en estos entornos los trabajadores desarrollan una mayor motivación intrínseca, lo cual impacta directamente en su rendimiento (Chiavenato, 2009). Además, un clima laboral saludable ayuda a reducir el estrés y el agotamiento, promoviendo la concentración y mejorando la productividad, pues los empleados pueden desempeñar sus tareas sin distracciones emocionales o psicológicas (Chiavenato, 2009).

Asimismo, un clima organizacional adecuado fomenta el compromiso afectivo de los empleados con la empresa; como señalan Meyer y Allen (1991), este compromiso emocional motiva a los trabajadores a ir más allá de los requisitos mínimos, lo que incrementa el desempeño. Por último, un buen clima laboral facilita la comunicación dentro de la organización, favoreciendo un flujo de información claro y la resolución rápida de problemas, lo cual también impacta de manera positiva en el desempeño (Robbins & Judge, 2013).

Para profundizar esta relación, se explicará a continuación:

#### **4.7.1 Motivación y satisfacción**

Un clima laboral positivo mejora la motivación y satisfacción de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten valorados y parte de un equipo cohesionado, están más dispuestos a esforzarse y superar sus metas. Autores como Herzberg (2017) han señalado que la satisfacción laboral es un motor crucial del desempeño laboral.

#### **4.7.2 *Compromiso organizacional***

El compromiso de los empleados con la organización aumenta en un entorno de trabajo favorable. Un estudio de Meyer y Allen (2017) demostró que el compromiso afectivo de los empleados con su organización mejora significativamente su desempeño, reduciendo la rotación y aumentando la retención del talento.

#### **4.7.3 *Reducción del estrés***

Un buen clima laboral reduce el estrés y la ansiedad, permitiendo a los empleados concentrarse mejor en sus tareas. Rodríguez y Agüero (2019) encontraron que la reducción del estrés laboral mediante un clima positivo tiene un impacto directo en la eficiencia y productividad de los empleados.

#### **4.7.4 *Cultura de colaboración***

El clima laboral también fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Según Chiavenato (2020), un ambiente de trabajo que promueve la colaboración y el apoyo mutuo mejora la calidad del trabajo y la innovación.

#### **4.7.5 *Satisfacción del cliente***

La satisfacción del cliente está directamente relacionada con el desempeño del personal, que a su vez es influenciado por el clima laboral. Un estudio realizado por García y López (2018) en el sector bancario mostró que un clima laboral positivo mejora la calidad del servicio al cliente, incrementando la lealtad y satisfacción del cliente.

#### **4.7.6 *Evaluación de desempeño***

Existen algunos propósitos para realizar la evaluación de desempeño para los trabajadores, una de ellas es para recopilar información para la toma de decisiones por parte de los directivos para lograr tomar decisiones en temas de promoción e incrementos de sueldo. La evaluación del desempeño laboral permite a los líderes y empleados desarrollar un plan para mejorar las deficiencias identificadas y fortalecer las habilidades y comportamientos positivos. Además, estas evaluaciones son fundamentales en la planificación profesional, ya que permiten a los empleados revisar y ajustar sus objetivos y planes de carrera en función de sus fortalezas y debilidades, lo que puede llevar a una mayor eficacia y satisfacción en el trabajo. (Dessler & Varela, 2018)

#### **4.7.7 *Importancia del desempeño laboral***

La evaluación de desempeño consiste en valorar las habilidades y logros de un empleado con el propósito de mejorar su efectividad y establecer acciones para aumentar su rendimiento.

Sus objetivos principales incluyen la evaluación del potencial del personal, la descripción detallada de las responsabilidades del empleado y el fortalecimiento de los recursos humanos como componente esencial de la organización (Altez y Arias, 2019). Esta evaluación tiene un impacto positivo en la gestión de recursos humanos al optimizar la selección de personal, identificar áreas de mejora y promover acciones para aumentar la motivación, entre otros beneficios.

#### ***4.7.8 Propósito del desempeño laboral***

Existen tres razones principales para realizar evaluaciones de desempeño. Primero, las evaluaciones proporcionan información crucial que los supervisores pueden usar para decidir sobre ascensos y aumentos salariales. Segundo, permiten a gerentes y subordinados desarrollar planes para corregir cualquier deficiencia identificada durante la evaluación y fortalecer los aspectos en los que los empleados están trabajando adecuadamente. Finalmente, las evaluaciones son fundamentales en la planificación profesional, ya que ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera de un empleado considerando sus fortalezas y debilidades demostradas (Dessler & Varela, 2018)

#### ***4.7.9 Métodos tradicionales de una evaluación de desempeño***

Estos métodos varían entre empresas, ya que cada una desarrolla su propio sistema de evaluación del desempeño en función de la jerarquía y las áreas del personal (Chiavenato I. , 2017). Los métodos principales son:

**Método de escalas gráficas.** Es común y más utilizado, calcula el desempeño de los empleados con factores ya medidos y definidos, dando una visión amplia y resumida de los factores de evaluación, existen 3 opciones: escalas gráficas continuas, escalas gráficas semicontinuas y escalas gráficas discontinuas

**Método de elección forzada.** Evalúa el desempeño personal por medio de frases alternativas que definen el tipo de desempeño individual, cada sección está formada por dos o más frases, y el evaluador debe escoger una que describa mejor el desempeño del evaluado, puede ser útil para clasificar a los empleados dentro de un grupo, pero no proporciona una medida absoluta del desempeño.

**Método de investigación de campo.** Método más amplio, se fundamenta en análisis de hechos y situaciones, en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados.

**Método de incidentes críticos.** Se centra en que el comportamiento tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos, permite al empleado observar y registrar acciones situadas dentro de su función o institución. Específicos que impactan en la eficacia laboral, proporcionando ejemplos concretos de éxito o fracaso en el desempeño, este método destaca acciones concretas en lugar de rasgos de personalidad.

**Método de comparación por pares.** Compara a los empleados de dos en dos, utilizando una columna comparativa, colocando a la derecha quien de los trabajadores se considera mejor con respecto al desempeño. Este tipo de método en términos generales es sencillo, pero poco eficaz, utilizado únicamente en circunstancias donde no se posea con las condiciones para un método más integral.

#### ***4.7.10 Métodos de evaluación del desempeño***

Los métodos de evaluación del desempeño varían en su complejidad y enfoque (Robbins & Judge, 2019). Algunos de los principales métodos incluyen:

**Ensayos escritos.** Son sencillos y directos, incluyendo una narrativa de fortalezas, debilidades y sugerencias de mejora. La calidad de la evaluación puede depender más de las habilidades de redacción del evaluador que del trabajo real del empleado.

**Incidentes críticos.** Radica en comportamientos específicos que impactan la productividad con ejemplos específicos de éxito o fracaso. Este enfoque enfatiza comportamientos específicos más que rasgos de personalidad.

**Escalas gráficas de calificación.** Es un método más tradicional que califica varios aspectos del desempeño en una escala numérica. Aunque no ofrecen la misma profundidad que una tesis o un incidente crítico, son más rápidos de desarrollar y permiten un análisis cuantitativo.

**Escalas de calificaciones ancladas en el comportamiento.** Combinan elementos de los enfoques anteriores mediante el uso de ejemplos específicos de comportamiento laboral para medir diferentes dimensiones del desempeño.

**Comparaciones forzadas.** Evaluación del desempeño relativo de un individuo en relación con otros empleados. Este método se puede utilizar para clasificar a los empleados en un grupo, pero no proporciona una medida absoluta del desempeño.

Cada método tiene sus propias ventajas y desventajas, y la elección del método apropiado depende de los objetivos específicos de la evaluación y de los deseos de la organización.



#### ***4.7.11 Indicadores más importantes del desempeño laboral***

Los indicadores clave de desempeño (KPI) varían según la empresa o las actividades que realiza (Matín, 2023), pero los más comunes son:

**Productividad.** Este indicador refleja la cantidad de trabajo realizado por los empleados en un período de tiempo determinado, incluyendo indicadores como el número de tareas o proyectos completados, la producción por unidad de tiempo o la eficiencia en la gestión de recursos.

**Calidad del trabajo.** Analiza la excelencia y precisión de los empleados, incluidas las tasas de error y la satisfacción del cliente.

**Cumplimiento de plazos.** Mide la capacidad del empleado para cumplir con los plazos establecidos para las actividades o proyectos, evalúa la puntualidad y eficiencia en la gestión del tiempo.

**Retención de clientes.** Dirigido para las ventas y servicio al cliente, esto determina la capacidad de un empleado para retener a los clientes existentes y generar lealtad, lo que refleja buenos resultados en la construcción de relaciones a largo plazo.

**Volumen de ventas o ingresos generados.** Dirigido para ventas y marketing, mida el volumen de ventas o los ingresos generados por un socio comercial durante un período de tiempo y también puede incluir parámetros como la tasa promedio de pedidos o la tasa de ventas.

**Satisfacción del cliente.** Evalúa la satisfacción de los empleados con la satisfacción del cliente, que se puede medir a través de encuestas de satisfacción, comentarios o quejas.

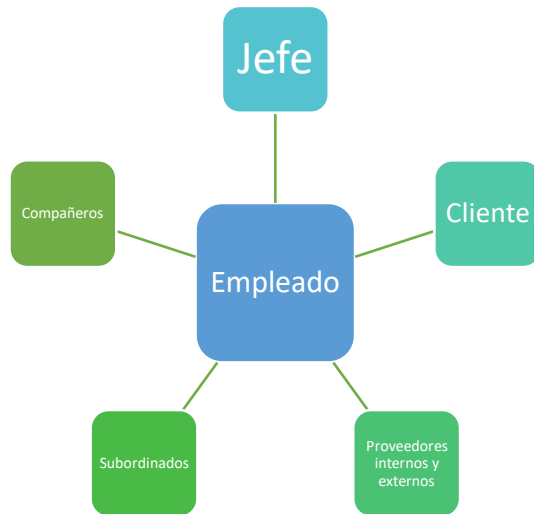
**Nivel de participación o compromiso.** Mide el involucramiento y compromiso de un empleado con el trabajo, incluyendo métricas como asistencia, puntualidad, participación en planes de mejora y muestra de iniciativa.

#### ***4.7.12 Método de evaluación de desempeño 360°***

Se centra en comportamientos humanos observables durante las actividades laborales diarias; se trata de una revisión del desempeño por turnos en la que se evalúa a todos los participantes que han tenido alguna interacción (Manobanda y Vaca, 2022). Todos participan en la evaluación de 360 grados.

En la Figura 1, se muestra la organización mediante el método de evaluación de desempeño 360°

**Figura 1.** Método de evaluación de desempeño 360°



**Nota:** figura de elaboración propia, adaptada de “Organización Behavior” (Robbin y Judge, 2021, p. 45).

Con esta estrategia, el evaluador puede obtener un perfil completo del empleado. Los empleadores pueden realizar un seguimiento del desempeño de los empleados midiendo sus áreas subjetivas, como las habilidades de liderazgo y los rasgos de personalidad. Las evaluaciones de 360 grados se utilizan principalmente para: medir el desempeño de los empleados, medir competencias y crear programas de desarrollo.

## **5 Metodología**

En este capítulo se detalla el procedimiento metodológico que se ha seguido para alcanzar los objetivos de estudio. Se organiza en dos partes: la primera aborda el área de estudio, enfoque, el diseño y la población. La segunda parte detalla las técnicas e instrumentos empleados para recopilar datos, cuyo estudio se enfoca en el clima laboral en el desempeño del personal de la joyería GAIA en la ciudad de Loja.

### **5.1 Área de estudio**

La investigación sobre el clima laboral y su impacto en el desempeño del personal se desarrolló específicamente en la Joyería GAIA, un negocio dedicado a la comercialización de joyería fina, ubicado en la ciudad de Loja, Ecuador. Esta empresa se presenta como un espacio representativo para examinar cómo el ambiente laboral influye en el rendimiento de los empleados.

Realizar este estudio en la Joyería GAIA permite obtener datos específicos del contexto empresaria de Loja y del sector de la joyería en esta ciudad. Este conocimiento tiene el potencial de beneficiar tanto a la empresa estudiada como a otras organizaciones que pueden enfrentar desafíos comparables en la gestión del clima laboral.

### **5.2 Enfoque de la investigación**

Este estudio adopta un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos para medir niveles de satisfacción, motivación y rendimiento, así como un análisis cualitativo que permite explorar percepciones y experiencias individuales de los empleados en relación con el clima laboral. La combinación de estos métodos proporciona una visión integral del impacto que tiene el clima organizacional en el desempeño (Hernández et al., 2018).

La elección de este enfoque de investigación se justifica por la necesidad de comprender cómo el clima laboral, un factor interno que influye en la satisfacción y el desempeño del personal, puede ser optimizado para mejorar los resultados organizacionales. En el contexto de la Joyería Gaia, un ambiente laboral positivo no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también impacta en la calidad del servicio al cliente, un aspecto crucial en el sector de joyería, donde el trato personalizado y la atención a los detalles son altamente valorados.

Además, un enfoque mixto permite recoger datos precisos y completos, generando una base de evidencia sólida para implementar mejoras prácticas en el clima laboral de la empresa. Estudios previos han demostrado que la combinación de análisis cuantitativo y cualitativo facilita

una mejor interpretación de los datos, lo que es esencial para adaptar las recomendaciones a las características únicas de la empresa y del mercado local (Robbins y Judge, 2019).

### **5.3 Diseño de la investigación**

Esta investigación adopta un diseño descriptivo-correlacional que permite, en primer lugar, describir los elementos del clima laboral en la Joyería Gaia (como comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales) y luego analizar las correlaciones entre estos factores y el desempeño del personal. Este diseño es útil para identificar patrones y tendencias en la relación entre el ambiente de trabajo y la efectividad de los empleados, permitiendo también cuantificar la intensidad de estas relaciones (Hernández et al., 2018).

El diseño de investigación descriptivo-correlacional es especialmente adecuado para este estudio, ya que permite analizar de forma estructurada y objetiva cómo los distintos elementos del clima laboral se relacionan con el desempeño del personal en una organización específica como la Joyería Gaia. Dado que el clima laboral no solo afecta el bienestar de los empleados sino también la percepción y experiencia del cliente, el diseño facilita la identificación de áreas de mejora en la gestión de recursos humanos, lo que a su vez puede mejorar la calidad del servicio y la competitividad de la empresa.

Asimismo, tiene un diseño de campo lo que implica realizar la investigación en el lugar donde ocurren naturalmente los fenómenos, en este caso, en el entorno laboral de la Joyería Gaia en Loja. Esto permite capturar los datos en condiciones reales y auténticas, brindando una perspectiva precisa de cómo se percibe el clima laboral y de qué forma impacta en el personal (Hernández et al., 2018).

Por otro lado, el diseño de campo aporta un nivel de realismo y aplicabilidad a los hallazgos. Este enfoque permite obtener datos contextualizados y adaptados a la realidad de la Joyería Gaia, lo que facilita la generación de recomendaciones que pueden ser implementadas directamente en la organización. Los resultados obtenidos de este tipo de diseño tienen un valor práctico considerable, ya que reflejan la percepción real de los empleados en su entorno habitual y brindan información útil para la toma de decisiones a nivel gerencial (Kerlinger y Lee, 2022).

Además, al emplear un diseño de campo, se favorece una mejor comprensión de los factores emocionales, psicológicos y sociales que pueden estar influyendo en el desempeño de los empleados. La cercanía con el entorno de trabajo permite captar detalles que podrían perderse en

un ambiente artificial, aumentando la validez de los resultados obtenidos y proporcionando un análisis más completo y detallado (Robson, 2002)

#### **5.4 Población de la investigación**

La población está conformada por todos los empleados de la Joyería Gaia que desempeñan roles directos en la operatividad de la tienda. Según la estructura organizacional de la joyería, la población puede estar compuesta por alrededor de 20 personas, dependiendo de la cantidad exacta de empleados en cada departamento. La Joyería Gaia es una empresa con un número limitado de empleados, lo que permite un análisis más detallado y exhaustivo de las percepciones y actitudes de cada trabajador. Como destaca Chiavenato (2011), las organizaciones pequeñas o medianas son ideales para este tipo de estudios, ya que los datos pueden ser recolectados de manera más directa y efectiva. Esta población es relevante porque está directamente involucrada en los procesos clave de la joyería, lo que permite correlacionar las percepciones del clima laboral con el desempeño real en el trabajo.

#### **5.5 Técnicas e instrumentos**

La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas permite una visión holística de la relación entre el clima laboral y el desempeño. Según Creswell y Plano Clark (2011), los estudios mixtos integran enfoques que fortalecen la validez de la investigación al combinar datos numéricos con interpretaciones detalladas de experiencias individuales. En este caso, el cuestionario proporciona una base cuantitativa que representa la percepción general de los empleados, mientras que las entrevistas semiestructuradas y la escala de desempeño ofrecen un análisis más profundo y específico de las experiencias individuales.

##### **5.5.1 Técnicas de recolección de datos**

**Encuesta.** La encuesta es una técnica de recolección de datos estructurada que utiliza cuestionarios para obtener información cuantitativa sobre la percepción de los empleados respecto al clima laboral y su impacto en su desempeño. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), las encuestas permiten captar datos representativos de una muestra, haciendo posible la generalización de los resultados. En este caso, la encuesta resulta esencial para medir de forma cuantitativa factores como la satisfacción, la motivación y el ambiente laboral. Los resultados cuantitativos obtenidos permiten identificar patrones y correlaciones entre el clima laboral y el desempeño, brindando una base sólida para el análisis estadístico. Además, la encuesta es eficaz

para captar una visión amplia del clima laboral en toda la organización, proporcionando datos relevantes para la toma de decisiones en la Joyería Gaia.

**Entrevista semiestructurada.** La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa que permite explorar en profundidad las opiniones y experiencias de los empleados. Creswell (2014) sostiene que las entrevistas semiestructuradas son especialmente útiles cuando se requiere comprender en detalle las percepciones y actitudes de los participantes, ya que permiten obtener respuestas abiertas y detalladas. Para el estudio del clima laboral, las entrevistas semiestructuradas permiten captar matices y detalles específicos sobre las experiencias de los empleados en la Joyería Gaia, que no podrían obtenerse únicamente a través de cuestionarios. Esta técnica brinda información cualitativa que complementa los datos cuantitativos, aportando un contexto interpretativo esencial para comprender las dinámicas internas de la organización.

### **5.5.2 Instrumentos de recolección de datos**

**Cuestionario.** El cuestionario es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas estructuradas diseñadas para medir aspectos específicos del clima laboral, como la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Litwin y Stringer (1968) destacan que los cuestionarios de clima laboral son efectivos para obtener una visión general de las condiciones en el lugar de trabajo, proporcionando datos que pueden analizarse estadísticamente. Este cuestionario permite obtener datos específicos y medibles sobre factores relevantes del clima laboral que influyen en el desempeño. El uso de escalas de valoración facilita el análisis cuantitativo, permitiendo identificar áreas de mejora en el ambiente laboral de la Joyería Gaia.

**Guía de entrevista semiestructurada.** La guía de entrevista es un documento que contiene preguntas abiertas y temas a explorar durante las entrevistas. Según Patton (2002), las guías de entrevista ayudan a estructurar el diálogo, permitiendo la flexibilidad para profundizar en áreas de interés sin perder el enfoque de la investigación. La guía de entrevista permite que el investigador explore en profundidad aspectos subjetivos del clima laboral y del desempeño que podrían no surgir en un cuestionario. Este instrumento es clave para captar las experiencias personales y percepciones de los empleados, proporcionando una comprensión integral del impacto del clima laboral en la Joyería Gaia.

## 6 Resultados

### 6.1 Objetivo 1: Identificar los factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal de la “Joyería GAIA” en Loja.

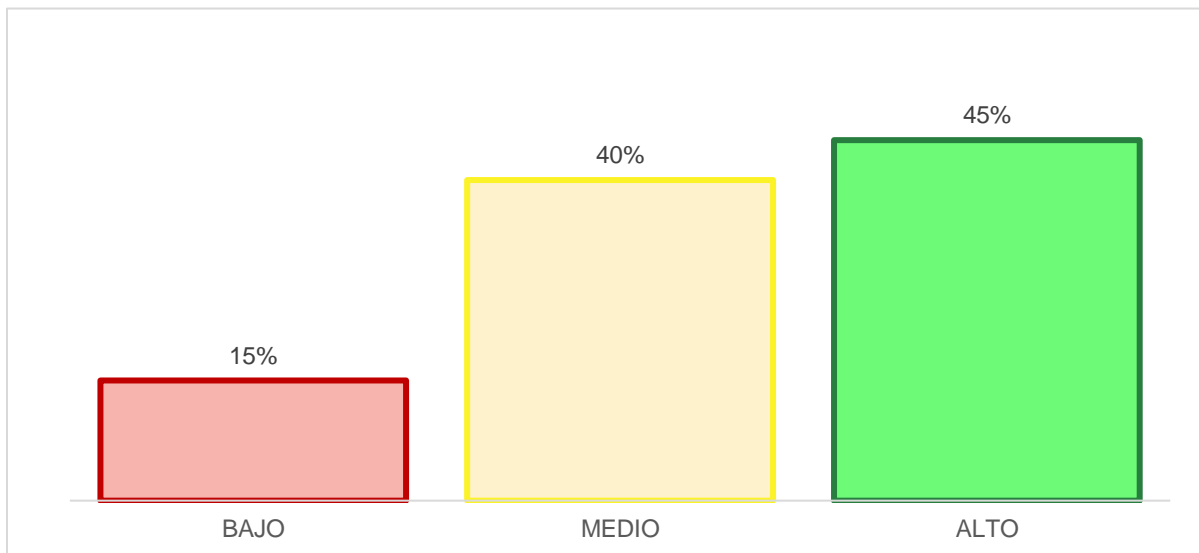
Para la identificación de los factores del clima laboral que tienen influencia en el desempeño laboral, se realizaron preguntas relacionadas con cada una de las variables de análisis.

#### 6.1.1 Análisis del clima organizacional

A continuación, se detallan los resultados obtenidos sobre el clima laboral del personal de la Joyería GAIA, mismos que se basan en ocho dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, dimensión psicosocial.

#### 6.1.2 Sobre las condiciones de trabajo

Figura 2. Condiciones del trabajo



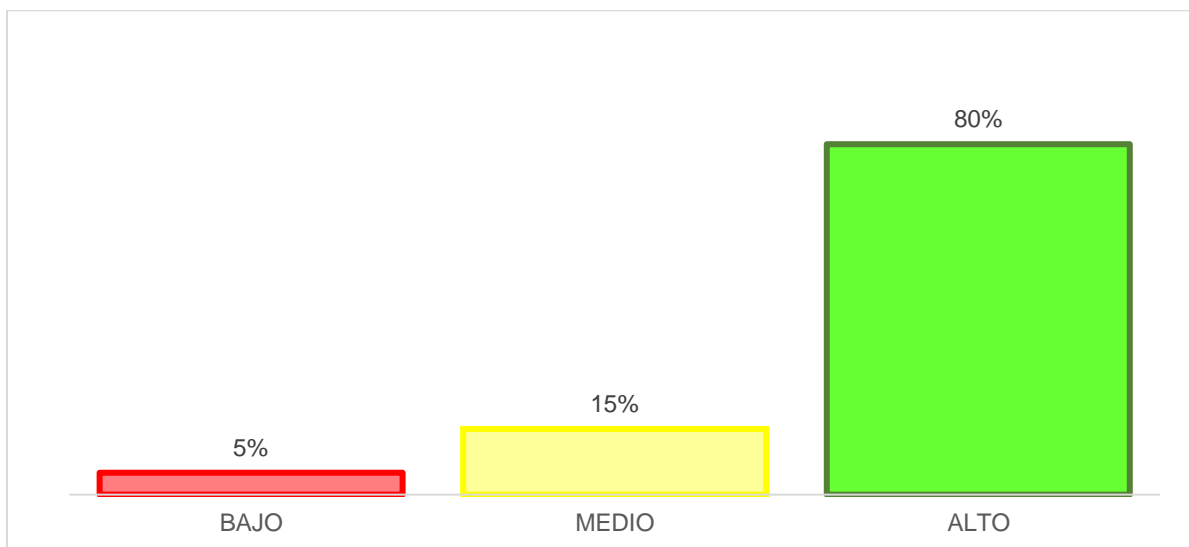
**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 2 se evalúa las condiciones de trabajo, que incluyen factores como la comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza y orden, se evalúan en términos de cómo estos factores permiten o limitan el desempeño laboral. Analizando los resultados obtenidos podemos decir que el **15%** del personal percibe las condiciones de trabajo como insatisfactorias, esto podría estar relacionado con factores como la infraestructura, el equipamiento, la seguridad laboral, o la comodidad del ambiente de trabajo, este porcentaje, aunque no es el más alto, sugiere la necesidad de investigar posibles carencias en estas áreas y abordar cualquier problema

identificado para mejorar la percepción de los empleados. Mientras que el **40%** del personal clasifica las condiciones de trabajo como medianamente satisfactorias, esto indica que, aunque no existen problemas graves, hay aspectos del entorno laboral que podrían mejorarse, como la accesibilidad de recursos, la ergonomía, o el ambiente general de trabajo. Por otro lado casi la mitad del personal el **45%** considera que las condiciones de trabajo son excelentes, este dato es positivo, pero para alcanzar un mayor nivel de satisfacción general, la empresa debe centrarse en trasladar a más empleados hacia esta percepción alta.

### 6.1.3 Sobre las relaciones interpersonales

**Figura 3.** Relaciones interpersonales.



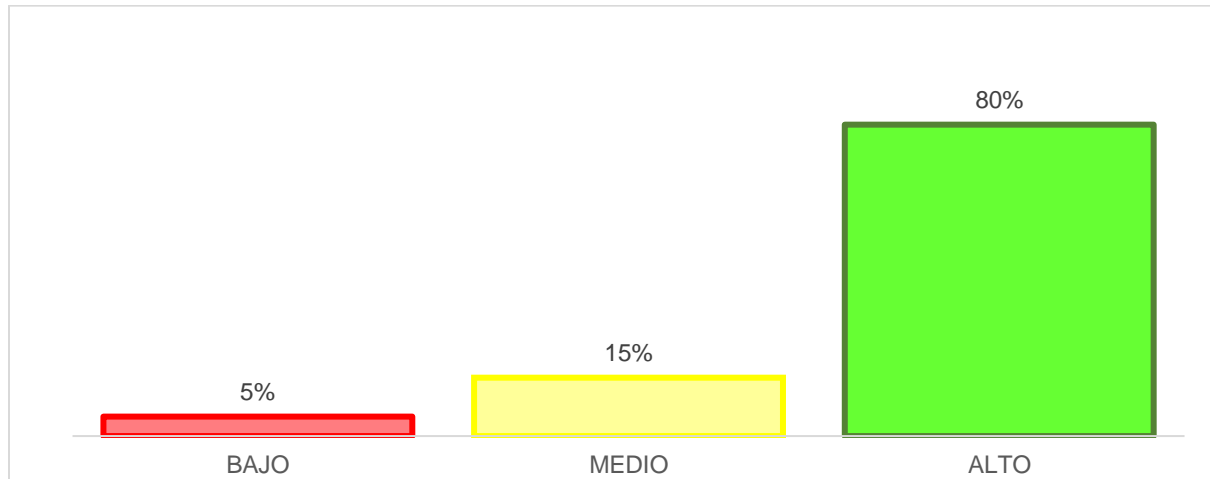
**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 3 se muestra la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, incluyendo aspectos como el respeto y la ética en las interacciones entre empleados. Tomando en cuenta los resultados obtenidos podemos observar que solo un pequeño porcentaje del personal (**5%**) tiene una percepción negativa de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, esto podría señalar la existencia de conflictos puntuales, problemas de comunicación en algunos equipos. Mientras que un **15%** del personal siente que las relaciones interpersonales son medianamente satisfactorias, lo que nos sugiere que, aunque no existen problemas importantes, podría haber espacio para mejorar la integración y la colaboración entre empleados. Por otro lado la gran mayoría (**80%**) evalúa positivamente las relaciones interpersonales, este es un indicador de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, donde los empleados se sienten cómodos interactuando entre sí.



#### 6.1.4 Sobre la comunicación interna

**Figura 4.** Comunicación interna.

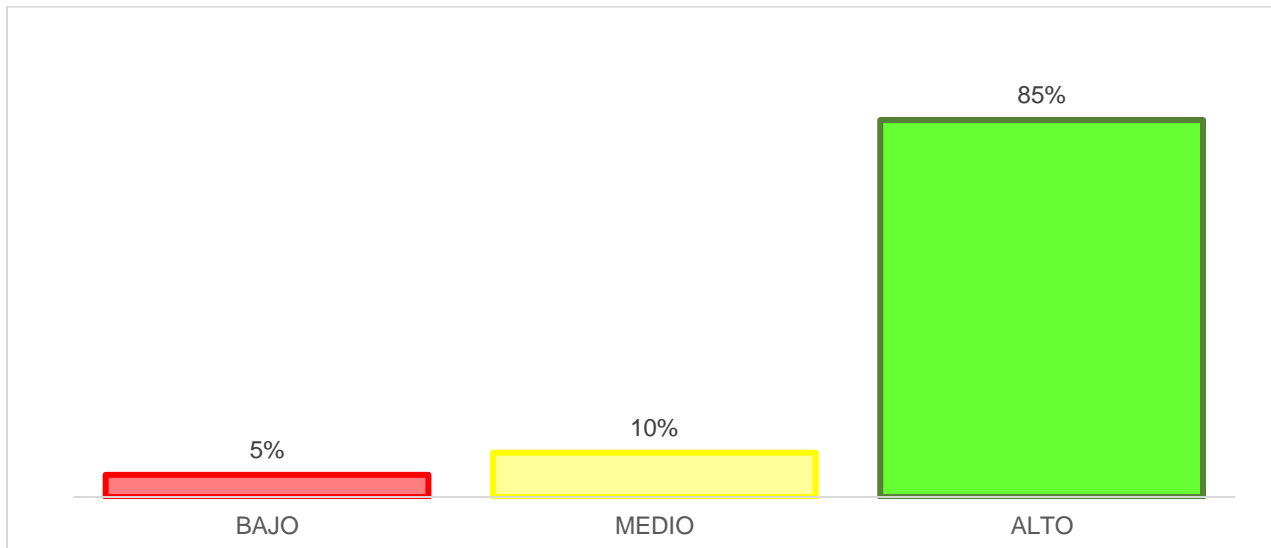


**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 4 se muestra cómo perciben los empleados la comunicación interna dentro de la organización, en términos de su frecuencia, claridad y efectividad. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, al igual que en las relaciones interpersonales, un **5%** del personal no está satisfecho con la comunicación interna, este bajo porcentaje puede indicar problemas en la claridad de los mensajes, la frecuencia de la comunicación, o en la accesibilidad de la información relevante. Mientras que un **15%** percibe la comunicación interna como media, lo que podría reflejar áreas donde la comunicación podría ser más efectiva, como en la transparencia de las decisiones de la dirección o en la fluidez de la comunicación interdepartamental. Por otro lado, la mayoría (**80%**) considera que la comunicación interna es buena, esto es un indicio de que, en general, los empleados se sienten bien informados y conectados con lo que sucede dentro de la organización.

### 6.1.5 Sobre la estructura organizacional

**Figura 5.** Estructura organizacional

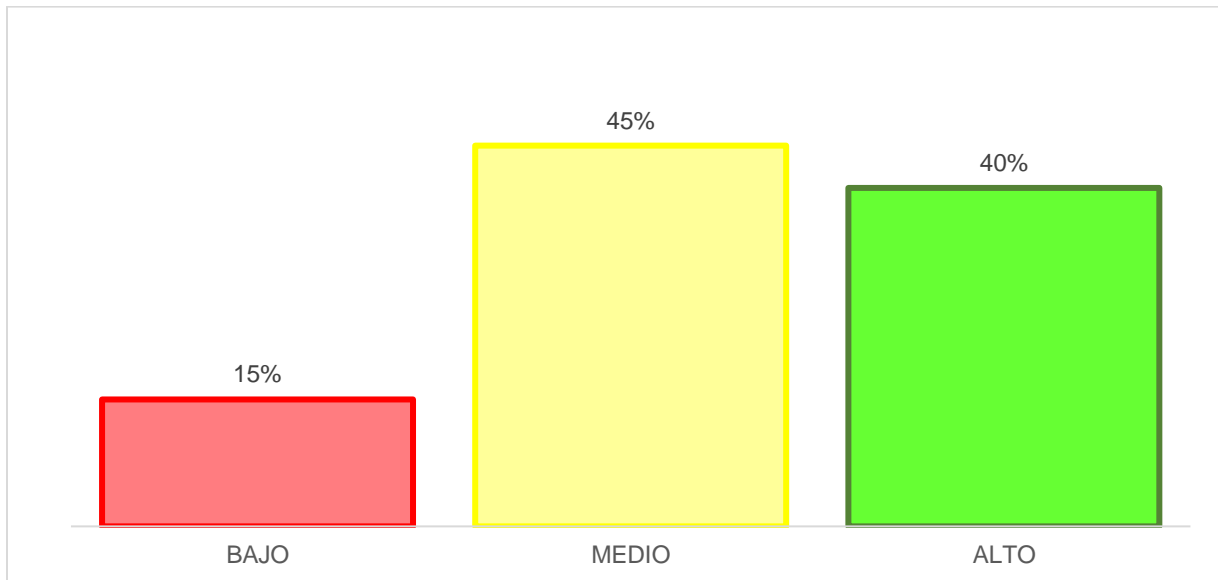


**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 5 se centra en la claridad de las funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Con los resultados obtenidos podemos decir que, un pequeño porcentaje del personal (**5%**) considera que la estructura organizacional es deficiente, lo que podría implicar confusión en los roles y responsabilidades, o una falta de claridad en la jerarquía de la empresa. Pero para el **10%** de los empleados siente que la estructura organizacional es moderadamente clara, lo que podría reflejar la necesidad de revisar y posiblemente mejorar la definición de funciones o la comunicación sobre la estructura organizativa. Y finalmente la gran mayoría (**85%**) ve la estructura organizacional como claramente definida y funcional, esto es un punto fuerte que indica que la mayoría de los empleados entiende bien su papel dentro de la organización y cómo sus responsabilidades se alinean con los objetivos de la empresa.

### 6.1.6 Sobre formación profesional

Figura 6. Formación profesional

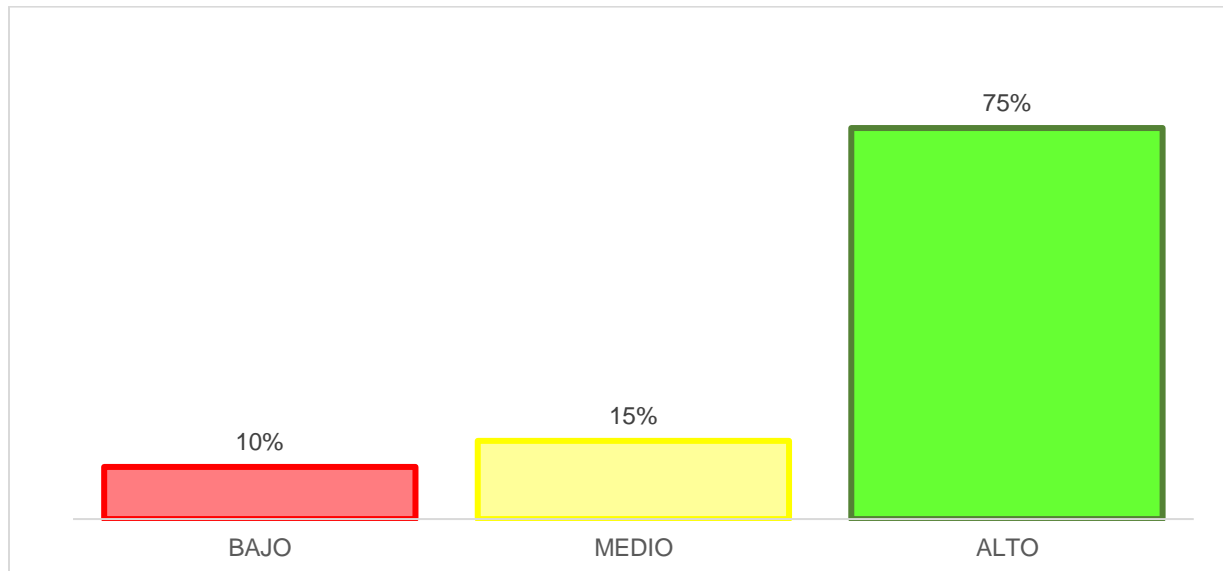


**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 6 se evalúa la percepción de los empleados sobre la formación y el desarrollo profesional ofrecido por la empresa. Con los resultados obtenidos podemos decir que, un **15%** de los empleados percibe las oportunidades de formación profesional como insuficientes, lo que nos sugiere que hay una necesidad insatisfecha en términos de desarrollo profesional y capacitación, lo cual podría afectar la satisfacción laboral a largo plazo. En cambio, casi la mitad del personal (**45%**) tiene una opinión neutral sobre la formación profesional, lo que indica que, aunque existen oportunidades de desarrollo, podrían no ser suficientes o no estar completamente alineadas con las expectativas y necesidades de los empleados. Finalmente, un 40% del personal está satisfecho con la formación profesional ofrecida, esto es positivo, pero para mejorar la percepción general, la empresa debería considerar ampliar las oportunidades de capacitación y desarrollo para alcanzar a más empleados.

### 6.1.7 Sobre reconocimiento y promoción

Figura 7. Reconocimiento y promoción

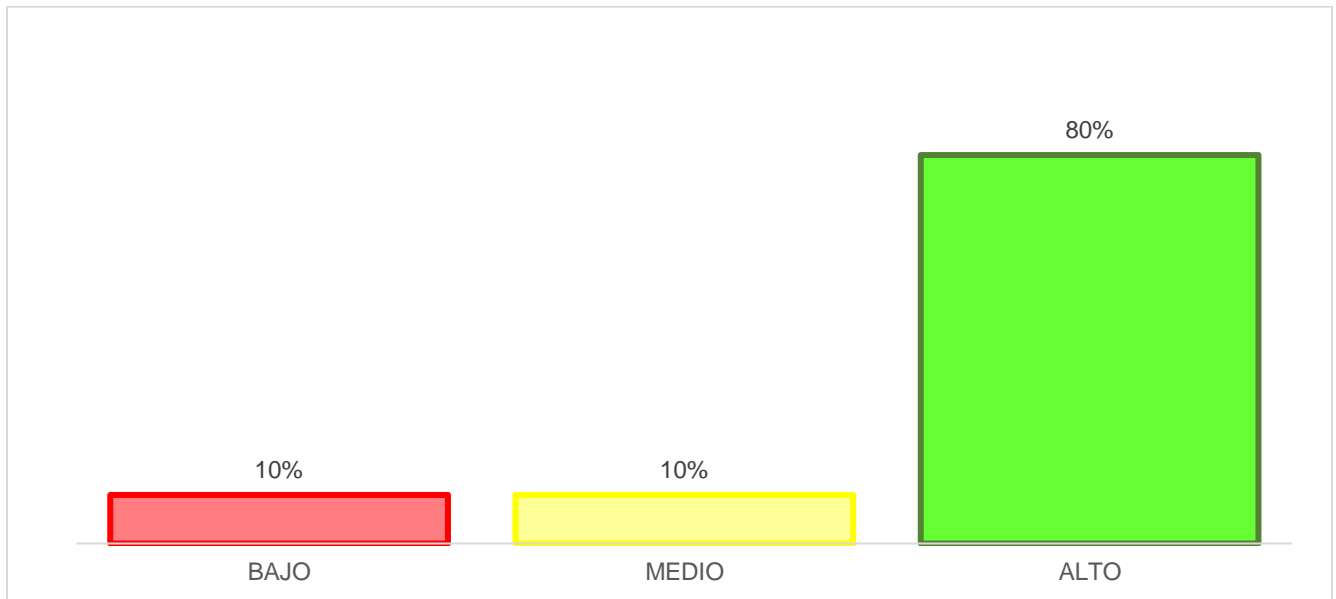


**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 7 se mide la satisfacción de los empleados con respecto al reconocimiento y las oportunidades de promoción dentro de la empresa. Tomando en cuenta los resultados obtenidos podemos decir que, un **10%** del personal considera que no recibe el reconocimiento adecuado ni ve oportunidades claras de promoción, esto podría indicar una percepción de falta de equidad o transparencia en los sistemas de reconocimiento y ascenso. Mientras que para un **15%** tiene una opinión moderada sobre el reconocimiento y la promoción, lo que sugiere que, si bien no hay problemas graves, podría haber una necesidad de mejorar la percepción de cómo se reconocen los logros y se manejan las oportunidades de crecimiento. Finalmente, el **75%** se siente adecuadamente reconocida y ve claras oportunidades de promoción, esto es un indicador positivo de que la empresa tiene en su mayoría un sistema de reconocimiento efectivo, aunque se podrían realizar ajustes para aumentar aún más la satisfacción.

### 6.1.8 Sobre la motivación y satisfacción

Figura 8. Motivación y satisfacción.

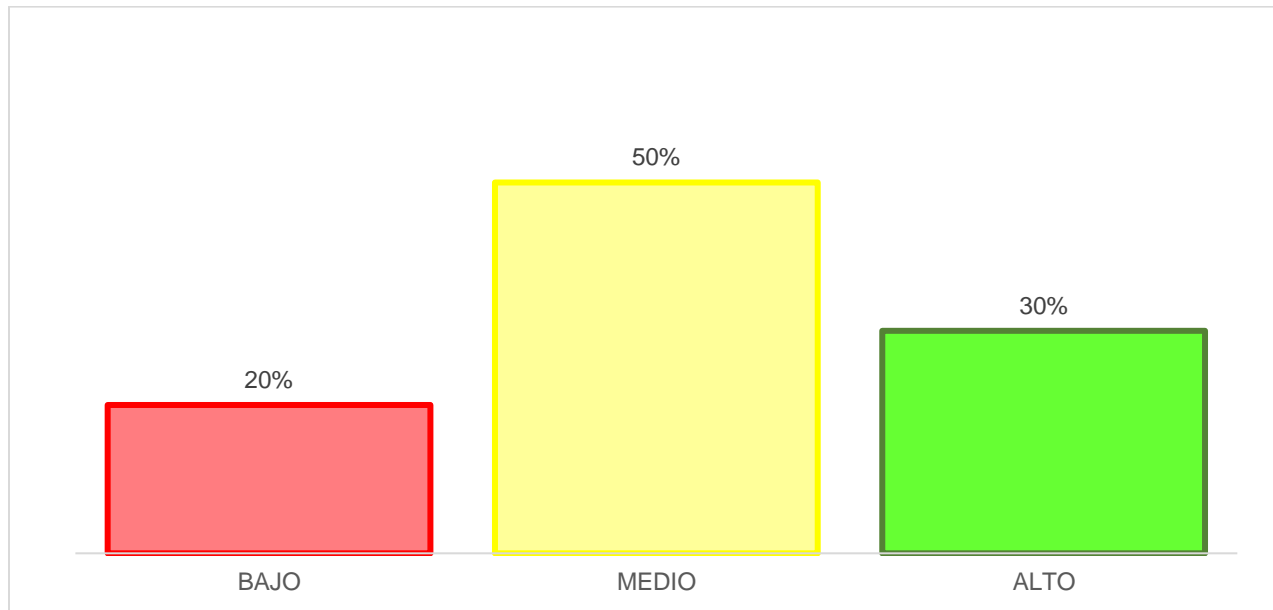


**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 8 se examina el nivel de motivación y satisfacción de los empleados en su trabajo diario. Lo que podemos ver con los resultados obtenidos es lo siguiente, que un **10%** del personal se siente desmotivado o insatisfecho con su trabajo, esto es un indicador de que puede haber problemas, como falta de desafíos, recompensas insuficientes o un ambiente de trabajo que no promueve el bienestar. Por otro lado, tenemos otro **10%** del personal que tiene una motivación y satisfacción moderada, lo que sugiere que, aunque no están completamente insatisfechos, hay factores que podrían mejorarse para aumentar su compromiso y satisfacción. Y finalmente la mayoría del personal (**80%**) está motivado y satisfecho con su trabajo. Esto es positivo, pero para asegurar un alto nivel de compromiso a largo plazo, la empresa debe continuar evaluando y mejorando los factores que contribuyen a la motivación, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un entorno laboral positivo.

### 6.1.9 Sobre la dimensión psicosocial

**Figura 9.** Dimensión psicosocial



**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

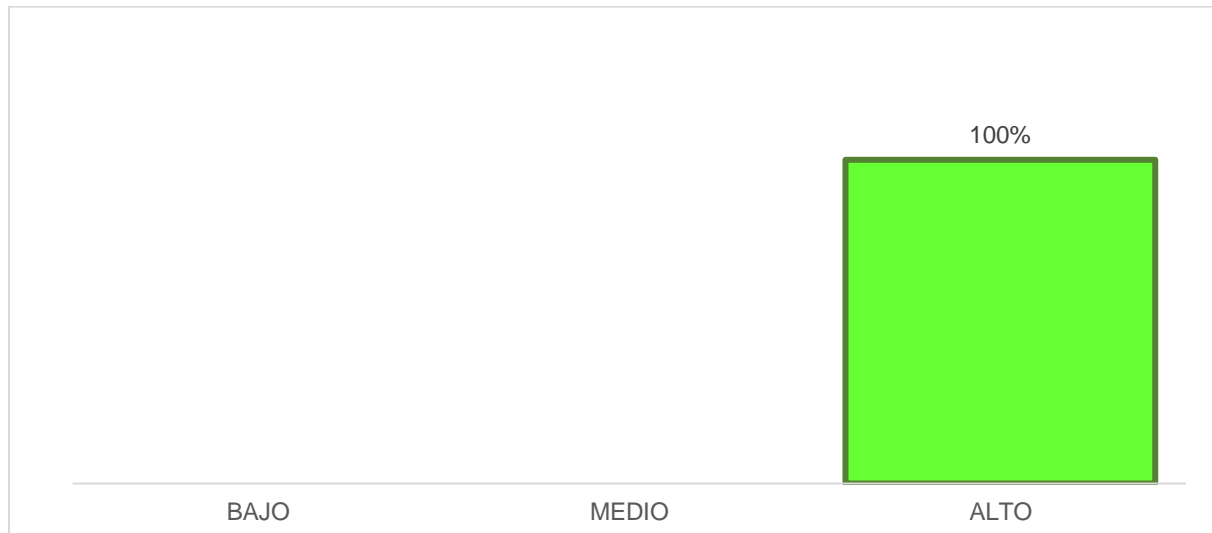
En la figura 9 se evalúan los factores psicosociales en el trabajo, como el estrés, la carga laboral y el apoyo emocional. Por lo tanto con los resultados obtenidos podemos decir que, un **20%** del personal experimenta dificultades en la dimensión psicosocial, lo que podría implicar altos niveles de estrés, falta de apoyo emocional, o una carga de trabajo que afecta su bienestar psicológico. Por otro lado, el **50%** del personal tiene una percepción moderada del entorno psicosocial, lo que indica que, aunque no están gravemente afectados, podrían beneficiarse de una mejor gestión del estrés y un mayor apoyo en el ámbito psicosocial. Finalmente, solo un **30%** percibe el entorno psicosocial como altamente favorable, esto sugiere que, aunque hay aspectos positivos, una parte significativa de los empleados podría estar lidiando con factores que afectan negativamente su salud mental y bienestar general.

### 6.1.10 Análisis del desempeño laboral

En el presente apartado, se detallan los resultados obtenidos sobre el desempeño laboral del personal de “Joyería GAIA”, mismos que se basan en cuatro dimensiones: calidad de trabajo, responsabilidad, compromiso organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. La presente encuesta se encuentra dirigida únicamente a los líderes responsables de las siguientes áreas: administración, producción, diseño.

### 6.1.11 Sobre la calidad de trabajo

**Figura 10.** Calidad de trabajo



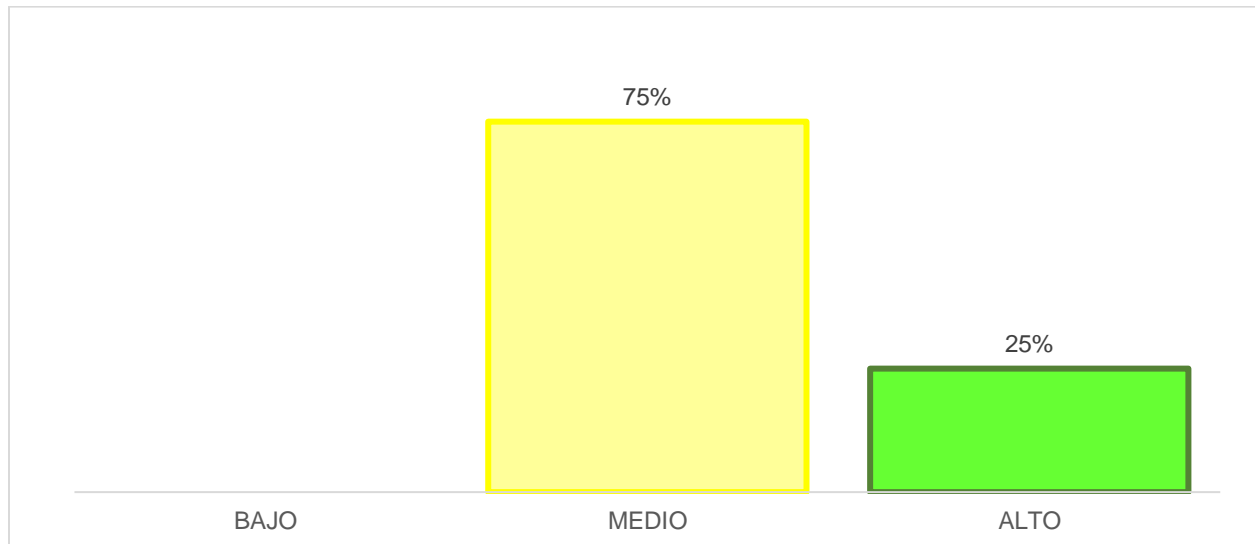
**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 10 muestra la calidad del trabajo que cómo los empleados realizan sus tareas en términos de precisión, efectividad y cumplimiento de los estándares de la empresa. Si los resultados nos muestran una alta proporción en la categoría "Alto", se puede inferir que el personal está cumpliendo con las expectativas de calidad, lo que podría estar relacionado con un ambiente de trabajo favorable. Analizando los resultados obtenidos podemos decir que, no hay empleados que consideren que la calidad del trabajo es baja, lo que es un indicador muy positivo de que la empresa mantiene altos estándares en la ejecución de tareas y la entrega de productos o servicios, del mismo modo, nadie percibe la calidad del trabajo como moderada, lo que sugiere una uniformidad en la excelencia operativa. Al final vemos que todo el personal considera que la calidad del trabajo es alta, lo cual es un excelente reflejo del compromiso y la competencia del equipo en cumplir y superar los estándares de calidad.

Un clima organizacional con buenas condiciones de trabajo, relaciones interpersonales saludables y una comunicación clara probablemente contribuya a mejorar la calidad del trabajo realizado por los empleados.

### 6.1.12 Sobre la responsabilidad

**Figura 11.** Responsabilidad laboral



**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

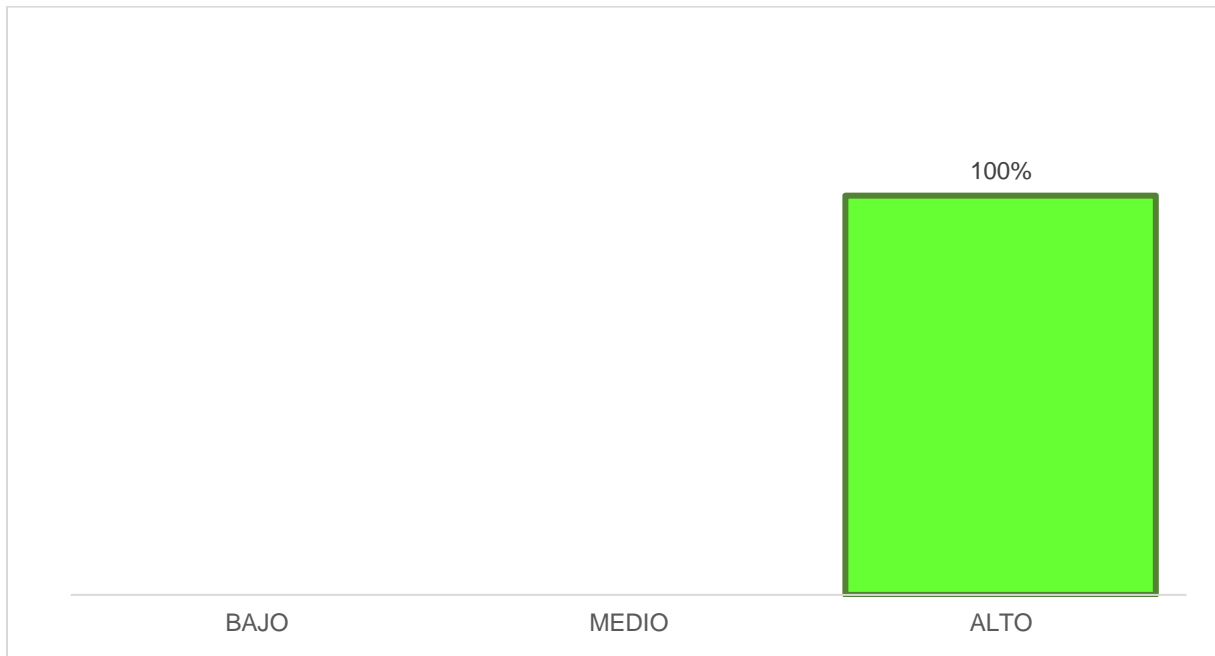
En la figura 11 se evalúa la disposición de los empleados para asumir y cumplir con sus responsabilidades, un alto puntaje en esta dimensión sugiere que los empleados sienten un fuerte sentido de responsabilidad hacia su trabajo, tomando en cuenta los resultados obtenidos observamos que, no hay empleados que consideren que su nivel de responsabilidad es bajo, lo que sugiere que todos se sienten suficientemente responsables por sus tareas. Sin embargo, un **75%** percibe su responsabilidad como moderada, lo que podría implicar que, aunque cumplen con sus responsabilidades, podrían no sentirse completamente dueños de sus tareas o que sus roles podrían ser más desafiantes. Finalmente, un **25%** del personal se siente altamente responsable, lo que es positivo, pero sugiere que hay margen para aumentar este sentido de responsabilidad entre más empleados, quizás a través de la delegación de más responsabilidades o el empoderamiento en la toma de decisiones.

La responsabilidad laboral puede estar influenciada por un clima organizacional en el que se valora la confianza y el reconocimiento, un ambiente en el que los empleados sienten que su esfuerzo es reconocido y valorado fomenta un mayor sentido de responsabilidad.



### 6.1.13 Sobre el compromiso organizacional

Figura 12. Compromiso organizacional



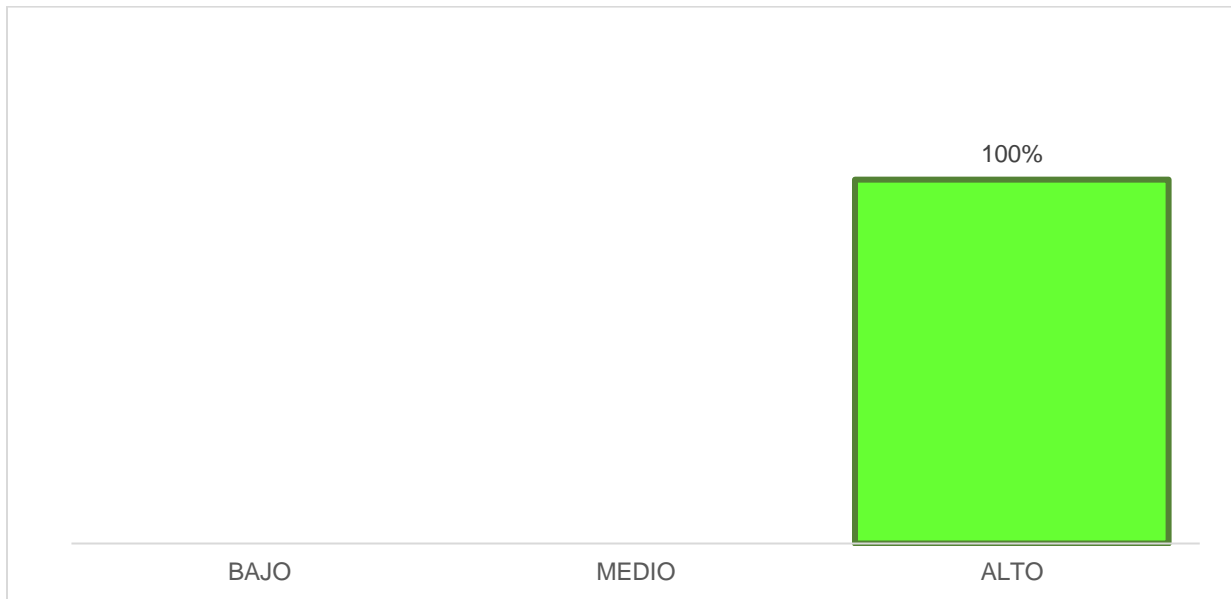
**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 12 se muestra el compromiso organizacional refleja el nivel de lealtad y dedicación de los empleados hacia la empresa. ya que si muestran altos niveles de compromiso indican que los empleados están alineados con los objetivos y valores de la empresa, de esta manera con los datos obtenidos podemos decir que, no hay empleados con un bajo compromiso organizacional, lo que es un indicador muy positivo de la lealtad y dedicación del equipo hacia la empresa, asimismo, nadie percibe su compromiso como medio, lo que sugiere una fuerte alineación del personal con los objetivos y valores de la empresa, mientras que el **100%** del personal tiene un alto compromiso organizacional, lo cual es excepcional y sugiere que la empresa ha logrado crear un fuerte vínculo emocional y profesional con sus empleados.

El compromiso organizacional es típicamente más fuerte en ambientes laborales donde los empleados sienten que su trabajo es significativo y que la empresa se preocupa por su bienestar. Un buen clima laboral, donde se promueve la capacitación y el desarrollo profesional, puede fortalecer este compromiso.

### 6.1.14 Sobre el liderazgo y trabajo en equipo

**Figura 13.** Liderazgo y trabajo en equipo



**Nota:** Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de Joyería GAIA

En la figura 13 se mide cómo los empleados perciben el liderazgo dentro de la empresa y su capacidad para trabajar en equipo, un liderazgo efectivo y un trabajo en equipo eficiente son esenciales para el éxito organizacional, dicho esto observamos los resultados obtenidos y podemos decir que, no hay empleados que perciban el liderazgo y el trabajo en equipo como deficientes, lo cual es un indicador muy positivo de la calidad del liderazgo y la efectividad de la colaboración dentro de la empresa, de igual manera, nadie percibe este aspecto como moderado, lo que sugiere que no hay problemas notables en la forma en que los equipos se lideran y colaboran, ya que todo el personal evalúa el liderazgo y el trabajo en equipo como altos, lo cual es excelente y refleja una cultura de trabajo colaborativo y un liderazgo que inspira y guía efectivamente a los equipos.

Un clima laboral que promueve la colaboración y el apoyo entre colegas tiende a mejorar tanto el liderazgo como el trabajo en equipo. Si los gráficos indican altos niveles en esta dimensión, es probable que los empleados sientan que hay una buena coordinación y liderazgo dentro de la empresa.

## 6.2 Objetivo 2

**Analizar la relación que existe sobre el clima y desempeño laboral en el personal de la joyería.**

En la tabla 1 se presentan los resultados referentes al segundo objetivo de investigación, en donde se planteó conocer la relación existente entre las variables de clima laboral y el desempeño laboral, obteniendo los siguientes resultados:

*Tabla 1: Aspectos determinantes del clima laboral*

<b>Clima organizacional</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>%</b>	<b>Valoración</b>
<b>Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo</b>	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.</b>	<b>10</b>	<b>En desacuerdo Totalmente en desacuerdo</b>
Las personas con las que me relaciono en GAIA con respeto y de manera ética.	<b>5</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos.</b>	<b>20</b>	<b>En desacuerdo Totalmente en desacuerdo</b>
La comunicación interna en GAIA es una actividad permanente y planificada	<b>15</b>	<b>En desacuerdo Totalmente en desacuerdo</b>
<b>¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?</b>	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
La comunicación sobre los resultados y marcha de GAIA es clara y transparente.	<b>5</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>En la institución las funciones están claramente definidas.</b>	<b>10</b>	<b>En desacuerdo Totalmente en desacuerdo</b>
Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo.	<b>20</b>	<b>En desacuerdo</b>
Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento.	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>

		<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?</b>	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en GAIA.	<b>15</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>Las promociones internas se realizan de manera justa.</b>	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en GAIA.	<b>10</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en GAIA.</b>	<b>10</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>¿Está de acuerdo con su nivel de satisfacción, con el trabajo que realiza en la organización?</b>	<b>10</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta institución?	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>¿Los objetivos de GAIA reflejan mis intereses?</b>	<b>15</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?	<b>15</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>En GAIA se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo.</b>	<b>10</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí.	<b>40</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>Dispongo de espacios, aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo.</b>	<b>10</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>

Su jornada de trabajo se prolonga más de ocho horas diarias (sumando todos sus trabajos).	35	De acuerdo Totalmente de Acuerdo
<b>Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido.</b>	30	De acuerdo Totalmente de Acuerdo
Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros.	35	De acuerdo Totalmente de Acuerdo
<b>Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas.</b>	30	De acuerdo Totalmente de Acuerdo

*Fuente: Encuesta*

En la tabla 1 se detallan algunos de los determinantes que pueden estar generando un mal clima laboral, bajo la percepción del personal de “Joyería GAIA”. Sobre las diversas dimensiones analizadas de esta variable, sobresalen problemas en la dimensión “condiciones de trabajo”; “reconocimiento y promoción” y “dimensión psicosocial” principalmente, sugiriendo que estos aspectos se deberían trabajar de mejor manera para mejorar el clima laboral en “Joyería GAIA”.

En la tabla 2 se muestran los determinantes considerados para un mal desempeño laboral por parte del personal de “Joyería GAIA”. En él se detallan los aspectos que más insatisfacción causan al personal, distribuyendo su inconformidad entre las dimensiones de responsabilidad, comportamiento organizacional, liderazgo y trabajo en equipo utilizados para analizar el desempeño laboral.

*Tabla 2: Aspectos determinantes el desempeño laboral*

<b>Desempeño laboral</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>%</b>	<b>Valoración</b>
Se les dificulta cumplir con el horario asignado en sus puestos de trabajo.	33.3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<b>Colaboran con actividades extraordinarias a sus funciones en su área de trabajo</b>	33,3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
Participan en la toma de decisiones relacionado con las tareas que se realizan en el departamento.	33.3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

*Fuente: Encuesta*

### 6.3 Objetivo 3

#### **Correlacionar las variables de los dos grupos de análisis (clima laboral y desempeño)**

En el presente apartado se presentan los resultados referentes al tercer objetivo de investigación, en donde se planteó conocer la correlación que existe entre las variables de clima laboral y el desempeño laboral, obteniendo los siguientes resultados:

En la tabla 3, los resultados presentados indican que se realizó un análisis de varianza para examinar la relación entre las variables del clima laboral y el desempeño laboral.

**Grado de libertad (df):** Se observa que el análisis se realizó con 19 grados de libertad totales, 8 para la regresión y 11 para los residuales.

**Significance F:** Un valor de 0.0508 sugiere que la relación observada entre las variables puede ser significativa al nivel de confianza del 95%, lo que indica una correlación moderadamente significativa entre las variables del clima laboral y el desempeño.

**F-Stat (0.9634):** Un valor de F cercano a 1 generalmente sugiere que la variabilidad explicada por el modelo es comparable a la no explicada, lo cual refuerza la idea de que el modelo es útil pero no exhaustivo.

#### **Análisis de los Coeficientes**

**Intercepto:** El intercepto tiene un valor positivo de **67,3376798**, lo que sugiere que hay un efecto base en el desempeño laboral independientemente de las demás variables.

**Condiciones de trabajo (-0.1036):** Tiene un coeficiente negativo (**-0.1036**), lo que indica que, un coeficiente negativo, pero pequeño, indica que una mejora en las condiciones de trabajo podría estar asociada con una ligera disminución en el desempeño, lo cual podría necesitar una revisión más profunda de este aspecto.

**Relaciones interpersonales (-1.4328):** Con un coeficiente de (**-1.43**), este coeficiente negativo fuerte sugiere que las malas relaciones interpersonales tienen un impacto negativo significativo en el desempeño.

**Comunicación interna (1.3827):** Este factor tiene un coeficiente positivo (**1.38**), lo que sugiere que una mejor comunicación interna está asociada con un mejor desempeño laboral.

**Otros factores:** Factores como la estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, y dimensión psicosocial tienen diferentes grados de influencia, algunos positivos y otros negativos, en el desempeño laboral.

- **Estructura Organizacional (-0.2235) y Formación profesional (-0.1573):** Ambos tienen un impacto negativo moderado en el desempeño, sugiriendo que una estructura organizacional rígida o falta de formación pueden afectar el rendimiento.
- **Reconocimiento y Promoción (0.8732):** Un coeficiente positivo indica que el reconocimiento y la promoción tienen un efecto positivo en el desempeño.
- **Motivación y Satisfacción (-0.6004):** Un impacto negativo moderado, lo que podría sugerir que una baja motivación y satisfacción reduce el desempeño.
- **Dimensión Psicosocial (0.1269):** Un coeficiente pequeño, pero positivo, indicando un leve impacto positivo en el desempeño.

*Tabla 3: Clima laboral.*

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	8	150,4668389	18,8083549	0,96348371	0,50798226
Residual	11	214,7331611	19,5211965		
Total	19	365,2			

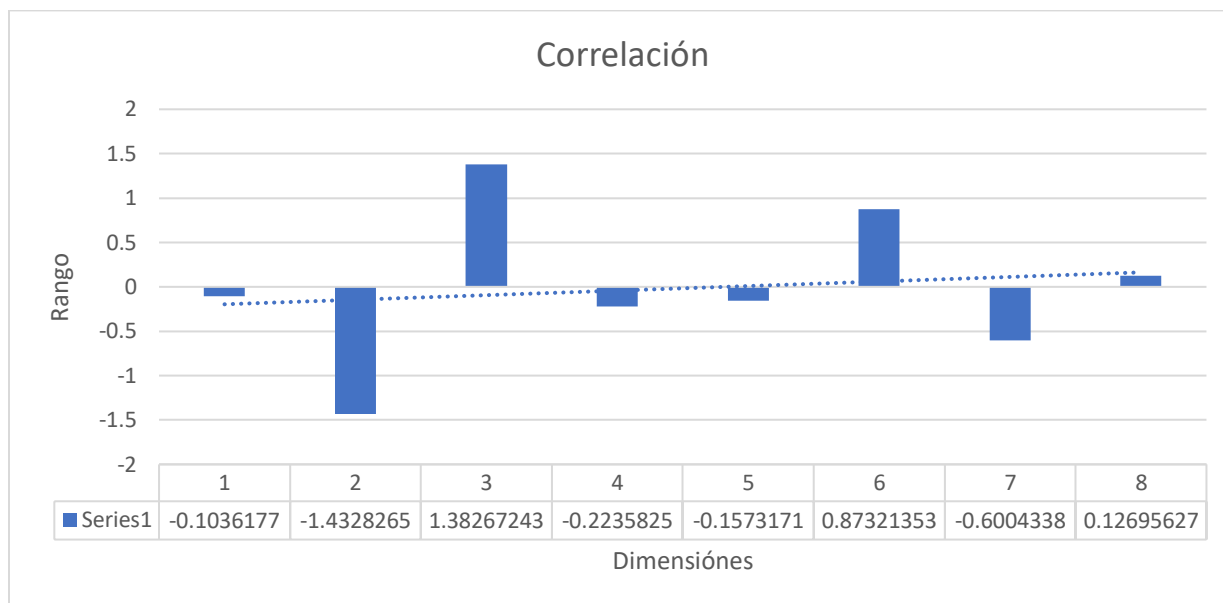
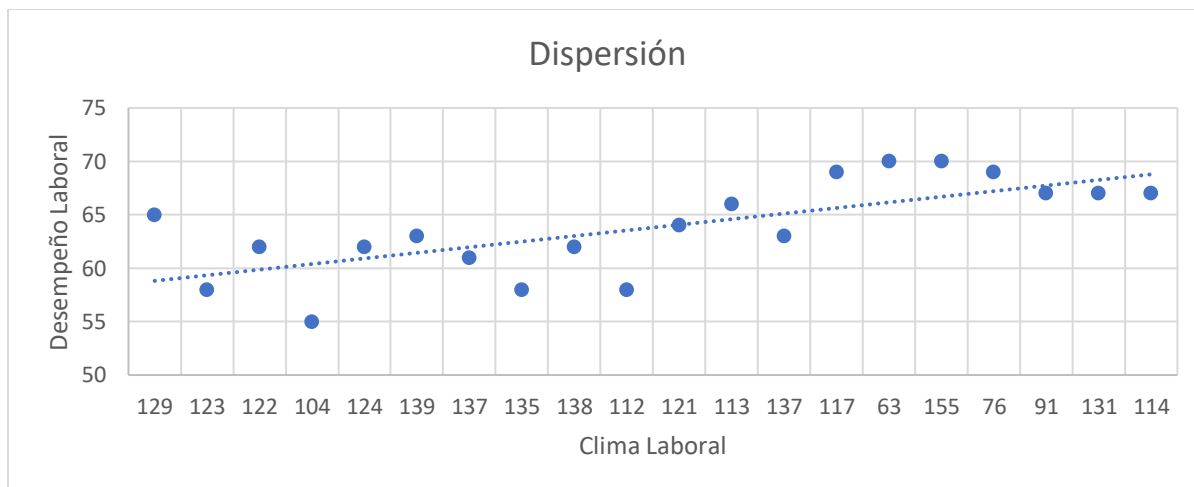
En la tabla 4, los valores de correlación varían desde negativos (-1.43) hasta positivos (1.38), indicando que algunos factores del clima laboral pueden influir positiva o negativamente en el desempeño.

**Dispersión:** Los datos de dispersión presentados (con valores entre 63 y 155) muestran una variabilidad en la percepción o efecto de las diferentes variables del clima laboral sobre el desempeño.

**Tabla 4.** Correlación de valores.

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	67,3376798	7,804074301	8,62852879	3,16E-06	50,1610281	84,5143315	50,1610281	84,5143315
<b>Condiciones de Trabajo</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Relaciones Interpersonales</b>	0,10361766	1,399609383	0,07403327	0,94231305	3,18413714	2,97690182	3,18413714	2,97690182
<b>Comunicación interna</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Estructura organizacional</b>	1,43282653	0,878462396	1,63106188	0,13114968	3,36630923	0,50065617	3,36630923	0,50065617
<b>Formación Profesional</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Reconocimiento y Promoción</b>	1,38267243	1,210613575	1,14212533	0,27765372	1,28187009	4,04721494	1,28187009	4,04721494
<b>Motivación y satisfacción</b>	0,22358253	1,920149044	0,11644019	0,90940234	4,44980208	4,00263703	4,44980208	4,00263703
<b>Dimensión Psicosocial</b>	0,15731706	1,20595349	0,13045035	0,89856519	2,81160279	2,49696868	2,81160279	2,49696868
	0,87321353	0,822518292	1,06163418	0,31115454	0,93713702	2,68356409	0,93713702	2,68356409
	-0,6004338	0,804882783	0,74598913	0,47131573	2,37196886	1,17110126	2,37196886	1,17110126
	0,12695627	0,175136031	0,7249009	0,483648	0,25851554	0,51242807	0,25851554	0,51242807



**Figura 14. Correlación****Figura 15. Dispersión****Resultados de la regresión:**

**Multiple R (0.6419):** Este valor indica una correlación moderada entre las variables independientes (factores del clima laboral) y la variable dependiente (desempeño del personal). Una correlación de 0.6419 sugiere que hay una relación significativa, pero no completamente determinante, entre el clima laboral y el desempeño.

**R Square (0.4120):** Este valor representa la proporción de la varianza en el desempeño del personal que puede ser explicada por el clima laboral. Con un 41.20%, se puede inferir que una

parte considerable del desempeño está influenciada por el clima laboral, aunque también hay otros factores que influyen.

**Adjusted R Square (-0.0156):** Un valor negativo indica que, cuando se ajusta para el número de variables, la capacidad predictiva del modelo disminuye, lo que sugiere que algunas variables pueden no contribuir significativamente al modelo.

Conclusión: la correlación entre el clima laboral y el desempeño en la “Joyería GAIA”, es apenas perceptible e inclusive 5 de las 8 dimensiones son negativas, pero las 3 positivas, en la suma son mayores, aspecto que explica que la tienes de tendencia de la incidencia del clima laboral en el desempeño tenga una leve tendencia positiva.

Impacto del clima laboral en el desempeño laboral, los resultados sugieren que ciertos aspectos del clima laboral, como la comunicación interna y el reconocimiento, tienen un impacto positivo significativo en el desempeño, mientras que las relaciones interpersonales y la estructura organizacional podrían estar limitando el rendimiento.

Las diferencias en la dispersión de datos y las correlaciones débiles sugieren que no todos los elementos del clima laboral afectan de manera uniforme al desempeño, lo que indica la necesidad de un enfoque más personalizado o segmentado en la gestión del clima laboral.

La variabilidad y significado: La relación moderada y los valores de dispersión indican que aunque el clima laboral es importante, no es el único factor determinante en el desempeño del personal en la “Joyería GAIA”.

## 7 Discusión

La presente investigación se enmarcó en el análisis general de la Gestión del Talento Humano y tuvo como propósito evaluar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la “Joyería GAIA” en Loja, por lo que se plantearon los siguientes objetivos específicos:

En esta investigación se analizó el clima organizacional desde las ocho dimensiones propuestas en la teoría de **Likert**, en la cual se evidenciaron **datos relevantes sobre la situación general del ambiente de trabajo, dando la posibilidad de detectar puntos de mejora y con ello crear las condiciones que permitan fomentar un entorno laboral más eficiente. Las ocho dimensiones analizadas fueron: condiciones de trabajo; relaciones interpersonales; comunicación interna; estructura organizacional; formación profesional; reconocimiento y promoción; motivación y satisfacción; y, psicosocial.**

**Por su parte, el desempeño laboral se abordó desde la** Teoría de los factores de Herzberg (1987), la cual establece que la motivación de los individuos para realizar un trabajo se determina por dos factores intrínsecos y extrínsecos. Los factores intrínsecos son motivacionales y están relacionados con el puesto de trabajo; mientras que los factores extrínsecos o de mantenimiento, deben cumplir con las condiciones mínimas necesarias para desarrollar el trabajo (Rivera, 2014).

Por lo tanto, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Condiciones de trabajo:** Se encontró que las condiciones de trabajo tienen una ligera influencia negativa en el desempeño. Esto indica la necesidad de mejorar el ambiente físico, la adecuación de los espacios y la disponibilidad de recursos para aumentar la eficiencia y la productividad.

**Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales tienen una influencia negativa significativa en el desempeño, lo que destaca la importancia de mejorar la interacción y cooperación entre los empleados, con la ayuda de talleres, etc.

**Comunicación interna:** La comunicación interna muestra una influencia positiva notable en el desempeño, subrayando la importancia de mantener canales de comunicación claros y efectivos.

**Estructura organizacional:** La estructura organizacional presenta una influencia negativa, sugiriendo la necesidad de una revisión y posible reestructuración para mejorar la flexibilidad y eficiencia.

**Formación profesional:** La formación profesional tiene una incidencia negativa, indicando que las oportunidades de capacitación actuales no son adecuadas o no se aplican efectivamente. Mejorar la calidad de la formación es esencial.

**Reconocimiento y promoción:** El reconocimiento y la promoción tienen una influencia positiva significativa, destacando la importancia de valorar y reconocer el buen trabajo y ofrecer oportunidades de crecimiento.

**Motivación y satisfacción:** La motivación y la satisfacción presentan una influencia negativa, lo que sugiere que existen factores desmotivadores que deben ser identificados y abordados, para que de esta manera el personal pueda tener una mejor experiencia laboral.

**Dimensión Psicosocial:** La dimensión psicosocial tiene una influencia positiva moderada, indicando que un ambiente de apoyo psicosocial puede mejorar el bienestar general del personal.

En el segundo objetivo de la investigación, se buscó analizar la relación existente entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la joyería.

Con los resultados obtenidos se determinaron los principales aspectos determinantes del clima organizacional, estableciendo que entre los aspectos más importantes del clima organizacional que se relacionan negativamente con el desempeño laboral se destacan:

La relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño del personal fue analizada a través de los coeficientes de correlación obtenidos. Los resultados muestran una relación compleja:

Las dimensiones como la **comunicación interna** y el **reconocimiento y promoción** tienen una relación positiva con el desempeño, sugiriendo que una mejora en estas áreas puede llevar a un mejor rendimiento.

En cambio, **las relaciones interpersonales** y **la motivación y satisfacción** muestran una relación negativa, indicando áreas críticas que requieren atención para evitar la disminución del desempeño.

En contraste con los resultados obtenidos tenemos lo siguiente, a continuación, podemos ver los resultados obtenidos en relación con cada uno de los objetivos de la investigación y a su vez se comparan con estudios recientes.

### **Condiciones de trabajo**

**D1: -0,10361766**

Las condiciones de trabajo presentan una ligera influencia negativa en el desempeño laboral del personal de la “Joyería GAIA” que esta dimensión con un puntaje de -0,10 no está afectando mucho. Este resultado es consistente con lo que Chiavenato (2019) menciona, indicando que un ambiente físico inadecuado puede afectar la satisfacción y productividad de los empleados. Mejorar las condiciones físicas y la disponibilidad de recursos es esencial para incrementar la eficiencia y productividad. Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

### **Relaciones interpersonales**

**D2: -1,43282653**

Las relaciones interpersonales muestran una incidencia negativa significativa en el desempeño del personal, lo que nos dice que por cada -1.43 se reduce 1 punto en la productividad. Chiavenato (2018) señala que la falta de buenas relaciones interpersonales en el trabajo puede generar conflictos y disminuir la cooperación y eficiencia. Es fundamental implementar programas de mejora de relaciones interpersonales y actividades de cohesión grupal. Chiavenato, I. (2018). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

### **Comunicación interna.**

**D3: 1,38267243**

La comunicación interna tiene una influencia positiva significativa en el desempeño del personal. De acuerdo con Chiavenato (2017), una comunicación efectiva dentro de la organización mejora la coordinación, reduce errores y aumenta la moral del equipo, lo que nos dice que por cada 1,38 se aumenta 1 punto en la productividad. Mantener canales de comunicación claros y eficientes es crucial para el desempeño organizacional. Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

### **Estructura organizacional**

**D4: -0,22358253**

La estructura organizacional presenta una influencia negativa en el desempeño. Chiavenato (2016) destaca que una estructura organizacional rígida y una distribución ineficiente de responsabilidades pueden disminuir la eficiencia y flexibilidad. Revisar y reestructurar la organización puede ser necesario para mejorar la flexibilidad y eficiencia. Chiavenato, I. (2016). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill.

### **Formación profesional**

**D5: -0,15731706**

La formación profesional tiene una influencia negativa en el desempeño. Según Chiavenato (2019), la formación y desarrollo inadecuados pueden no mejorar el desempeño de los empleados si no están alineados con las necesidades del trabajo. Mejorar la calidad y relevancia de la formación profesional es esencial para un impacto positivo en el desempeño. Chiavenato, I. (2019). Desarrollo de talento humano: Administración del conocimiento y aprendizaje. McGraw-Hill.

### **Reconocimiento y promoción**

#### **D6: 0,87321353**

El reconocimiento y la promoción tienen una influencia positiva significativa en el desempeño del personal. Chiavenato (2018) menciona que el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son cruciales para la motivación y rendimiento de los empleados. Implementar un sistema de reconocimiento formal y transparente, junto con oportunidades claras de promoción, puede motivar al personal y mejorar su rendimiento. Chiavenato, I. (2018). Recursos humanos: El capital humano en las organizaciones. McGraw-Hill.

### **Motivación y satisfacción**

#### **D7: -0,6004338**

La motivación y la satisfacción muestran una influencia negativa en el desempeño. Chiavenato (2016) sugiere que existen diversos factores que pueden desmotivar al personal y disminuir su satisfacción laboral, como la falta de reconocimiento o un ambiente de trabajo estresante. Identificar y abordar estos factores es crucial para mejorar la motivación y el desempeño del personal. Chiavenato, I. (2016). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill.

### **Dimensión psicosocial**

#### **D8: 0,12695627**

La dimensión psicosocial tiene una influencia positiva moderada en el desempeño del personal. Chiavenato (2019) destaca que un ambiente de apoyo psicosocial puede contribuir a reducir el estrés y mejorar el bienestar general del personal, lo cual se refleja en un mejor desempeño. Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

### **Correlacionar las variables de los dos grupos de análisis (clima laboral y desempeño).**

En este estudio, se investigó la incidencia del clima laboral en el desempeño del personal de la “Joyería GAIA” en la ciudad de Loja. A continuación, se presentan y discuten los resultados obtenidos, considerando cada una de las dimensiones del clima laboral evaluadas. La correlación

entre las variables de clima laboral y desempeño permite identificar las áreas con mayor y menor impacto en el rendimiento del personal:

**Relaciones interpersonales y motivación y satisfacción:** Presentan las correlaciones negativas más fuertes, lo que subraya la necesidad de intervenir en estas áreas para mejorar el desempeño.

**Comunicación Interna y reconocimiento y promoción:** Estas dimensiones muestran una correlación positiva significativa, indicando que son áreas clave para fomentar un mejor desempeño.

**Condiciones de trabajo y estructura organizacional:** Aunque tienen una correlación negativa, su impacto es menos severo comparado con otras dimensiones, pero, aun así, requieren mejoras.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

**D1: Condiciones de trabajo (-0,10361766)**

Las condiciones de trabajo muestran una influencia negativa en el desempeño laboral del personal de la “Joyería GAIA”. Este resultado sugiere que aspectos como el ambiente físico, la adecuación de los espacios y la disponibilidad de recursos están afectando negativamente el rendimiento del personal. Mejorar estos aspectos podría contribuir a un mejor desempeño.

**D2: Relaciones interpersonales (-1,43282653)**

Las relaciones interpersonales presentan una influencia negativa significativa en el desempeño. Esto nos indica que existen problemas en la interacción y cooperación entre los empleados, lo cual está afectando de manera considerable su productividad. Implementar programas de mejora de relaciones interpersonales y actividades de cohesión grupal podría ayudar a mitigar este problema.

**D3: Comunicación interna (1,38267243)**

La comunicación interna tiene una influencia positiva notable en el desempeño del personal. Una comunicación efectiva facilita la coordinación, reduce errores y mejora la moral del equipo. Este resultado resalta la importancia de mantener canales de comunicación claros y eficientes dentro de la joyería.

**D4: Estructura organizacional (-0,22358253)**

La estructura organizacional muestra una influencia negativa en el desempeño. Esto podría deberse a una jerarquía rígida, una distribución ineficaz de responsabilidades o una falta de

claridad en los roles. Revisar y posiblemente reestructurar la organización para hacerla más flexible y eficiente podría mejorar el desempeño del personal.

**D5: Formación profesional (-0,15731706)**

La formación profesional tiene una incidencia negativa en el desempeño. Esto puede indicar que las oportunidades de capacitación actuales no son adecuadas o no están siendo aplicadas efectivamente en el trabajo. Aumentar y mejorar la calidad de la formación profesional podría tener un impacto positivo en el desempeño.

**D6: Reconocimiento y promoción (0,87321353)**

El reconocimiento y la promoción tienen una influencia positiva significativa en el desempeño del personal. Este resultado destaca la importancia de valorar y reconocer el buen trabajo, así como de ofrecer claras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la joyería.

**D7: Motivación y satisfacción (-0,6004338)**

La motivación y la satisfacción muestran una influencia negativa en el desempeño. Esto sugiere que existen factores que desmotivan al personal y disminuyen su satisfacción laboral, como podría ser la falta de reconocimiento, oportunidades limitadas de crecimiento o un ambiente de trabajo estresante. Identificar y abordar estos factores es crucial para mejorar la motivación y el desempeño del personal.

**D8: Dimensión psicosocial (0,12695627)**

La dimensión psicosocial tiene una influencia positiva moderada en el desempeño del personal. Un ambiente de apoyo psicosocial puede contribuir a reducir el estrés y mejorar el bienestar general del personal, lo cual se refleja en un mejor desempeño. En resumen, los resultados indican que las dimensiones del clima laboral tienen una incidencia variada en el desempeño del personal de la “Joyería GAIA” en la ciudad de Loja. Las relaciones interpersonales y la motivación y satisfacción son las áreas que presentan los mayores desafíos, mientras que la comunicación interna y el reconocimiento y promoción se destacan como factores positivos.



## 8 Conclusiones

En cuanto a la influencia del clima laboral se ha comprobado que en la joyería el clima laboral tiene una relación directa con el desempeño del personal. Factores como la comunicación interna y el reconocimiento han demostrado ser esenciales para mejorar la productividad y la calidad del trabajo, pudiendo mejorarse las condiciones de aquellas dimensiones del clima laboral que permitan un mejor desempeño. Por otro lado, los desafíos organizacionales las relaciones interpersonales y la estructura organizacional rígida representan barreras para el óptimo desempeño de los empleados. Estos aspectos requieren una revisión y posible reestructuración para fomentar un ambiente de trabajo más flexible y cooperativo.

Asimismo, el impacto de la motivación en el desempeño en la “Joyería GAIA” ha demostrado ser un factor crítico en la calidad del trabajo realizado por los empleados. La falta de incentivos y reconocimiento adecuado ha llevado a una disminución en el entusiasmo y compromiso del personal, afectando negativamente la productividad. Del mismo modo, la diversidad en el impacto de las variables no todas las dimensiones del clima laboral afectan de manera uniforme al desempeño. Esto sugiere que se debe adoptar un enfoque más segmentado y personalizado en la gestión del clima laboral, atendiendo a las necesidades específicas de cada dimensión.

Igualmente, la necesidad de capacitación y desarrollo, la formación profesional actual no está contribuyendo significativamente al desempeño, lo que indica la necesidad de mejorar las oportunidades de capacitación y asegurarse de que estén alineadas con las necesidades del personal. Así, la satisfacción laboral y retención de talento reveló que la baja satisfacción laboral, influenciada por un ambiente de trabajo poco favorable, está relacionada con una alta rotación de personal. La falta de políticas claras de desarrollo profesional y crecimiento interno desmotiva a los empleados, quienes buscan oportunidades en otras empresas. Finalmente, las desigualdades en la percepción del clima laboral se identificaron diferencias significativas en la percepción del clima laboral entre diferentes niveles jerárquicos. Mientras que los supervisores suelen tener una visión más positiva del entorno de trabajo, los empleados de nivel operativo experimentan mayores dificultades, lo que indica una desconexión que podría generar conflictos.

## 9 Recomendaciones

Se recomienda la Joyería GAIA, mejorar la comunicación interna, ya que es crucial establecer y mantener canales de comunicación efectivos dentro de la organización. Esto no solo facilitará la coordinación y reducirá errores, sino que también contribuirá a un ambiente laboral más positivo y productivo. De igual manera, fomentar Relaciones Interpersonales Saludables para implementar programas de mejora de relaciones interpersonales y actividades de cohesión grupal puede ayudar a mitigar problemas en la interacción y cooperación entre los empleados, mejorando así su productividad.

Asimismo, revisar la estructura organizacional, evaluar la estructura organizacional para identificar posibles ineficiencias. Una estructura más flexible puede ayudar a distribuir responsabilidades de manera más efectiva y mejorar la claridad en los roles. Del mismo modo, fortalecer el reconocimiento y promoción, pues es vital que la organización valore y reconozca el buen desempeño de los empleados, ofreciendo claras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esto no solo aumentará la motivación y satisfacción, sino que también tendrá un impacto positivo en el desempeño general. También, optimizar programas de formación, puesto que revisar y mejorar los programas de formación profesional para que estén más alineados con las necesidades y expectativas del personal, garantizando que las nuevas habilidades adquiridas se apliquen de manera efectiva en su trabajo.

Establecer programas de incentivos y crear un plan de carrera: Desarrollar un sistema de incentivos tanto monetarios como no monetarios para reconocer y recompensar el buen desempeño, esto no solo aumentará la motivación, sino que también fortalecerá el sentido de pertenencia. Implementar un plan de carrera claro y accesible para todos los empleados. Este plan debe incluir oportunidades de ascenso basadas en el desempeño, la formación continua y la adquisición de nuevas habilidades, con el objetivo de aumentar la retención de talento. Igualmente, realizar encuestas de satisfacción regularmente: Se recomienda implementar encuestas periódicas de satisfacción laboral para medir la percepción del clima organizacional. Esto permitirá identificar áreas problemáticas y tomar acciones correctivas de manera proactiva, involucrando a los empleados en el proceso de mejora continua. Finalmente, promover la equidad y la inclusión: Es fundamental fomentar un ambiente de trabajo inclusivo, donde todos los empleados se sientan

valorados y respetados, independientemente de su posición. Esto incluye garantizar que todos tengan acceso a las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

## 10 Bibliografía

- Advanced Workplace Associates (2014) *The six factors of worker productivity that change everything*. [http://www.3goffice.com/publicaciones/6%20factores\\_3goffice-2.pdf](http://www.3goffice.com/publicaciones/6%20factores_3goffice-2.pdf)
- Altamirano, R. (2020). Clima Laboral y Productividad de los Colaboradores de Mi Banco. Agencia Chiclayo Cercado. *Universidad Señor de Sipán*.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 47,48
- Caraveo, M. D. C. S., y Del Carmen, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27, 78-82.
- Chávez. J. (2019). Estrategias para mejorar el clima laboral en Mi Banco - Agencia Talara, 2019. *Universidad César Vallejo*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW-HILL.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Pearson Educación.
- Esan (2019) ¿Cómo aumentar la productividad y evitar distracciones en el trabajo? (Luis Imaña,2019, 12:30) [Archivo de video]. De <https://www.youtube.com/watch?v=2IE3iUsBMAw>
- Falen, J. y Ordoñez, M. (2018). *Influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC - grupo Scotiabank - Chiclayo 2017*. Tesis de Licenciatura. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1750>
- Foro Empresarial (2016). *Importancia de la productividad laboral*. FORO EMPRESARIAL. <https://foro-empresarial.com/importancia-de-laproductividad-laboral/>
- Garate, W. y Orbe, M. (2022). *Satisfacción laboral: caso de estudio en el banco Guayaquil*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621977178005/html/>
- González, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Grifol, D. (2015). ¿Qué es productividad laboral? Productividad en el Trabajo: DanielGrifol.es. <https://danielgrifol.es/que-esproductividad-laboral/>

- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional*. Maestría para la obtención del grado de Magíster, Universidad Andina Simón Bolívar. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Gutiérrez, B.; Cruz, D.; Lozano, E.; Velásquez, J.; y, Restrepo, Y. (2023). *Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional en el Banco de Bogotá sucursal Granada - Meta*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- Hernández, J.; Rodríguez, J.; y Cortés, T. (2020). *Análisis del Clima Organizacional en una Institución del Sector Bancario de Tuxtpec, Oaxaca*. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/166>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- López, R. M. (2009). *Gestión de Talentos*. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf>
- Panuwatwanich. (2017). *Influencia de la cultura organizacional en la implementación de la gestión de la calidad total y el desempeño de la empresa: evidencia de la industria de la construcción vietnamita*. <https://www.researchgate.net/publication/315912380> Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation and Firm Performance Evidence from the Vietnamese Construction Industry
- Psicosociología. (2018). Clima Laboral. <https://prevencionar.com.co/2018/01/31/aspectos-de-un-clima-laboral-adeecuado/>
- Quizphe, A. (2021). *Incidencia del Clima Laboral en la Rotación del Personal en los Empleados del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda - Loja*.
- Ramírez, M. G., y Velazquez, L. A. (2012). Tipos de clima laboral. [https://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](https://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)
- Robalino, M. (2020). *El Clima Organizacional y su Influencia en la Productividad de los Empleados del Banco Pichincha Agencia Tena, Provincia Del Napo*. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Robbins, S. J. (2013). *Comprtamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodrigo, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

- Aguinis, H., Joo, H., y Gottfredson, R. K. (2013). *What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money*. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
- Ahmad, S., y Raziq, M. (2019). *The impact of organizational climate on employee's commitment: A study of the banking sector in Pakistan*. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 165-182.
- Ahmad, S., Taqi, M., y Rafiq, M. (2020). *The impact of organizational climate on employee performance: A study of the banking sector in Pakistan*. *Journal of Management Sciences*, 5(2), 123-135.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., y Saleh, R. M. (2019). *The joint impact of organizational culture and leadership styles on organizational innovation in the banking sector*. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 121-134.
- Alvarez, L., Rodríguez, M., y Pérez, A. (2019). *Capacitación y desarrollo en el sector bancario: Claves para la mejora de la productividad*. *Revista de Formación y Desarrollo*, 12(1), 45-60.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Carrasco, M., Gómez, J., y Martínez, L. (2020). *Clima organizacional y su impacto en la productividad de los empleados: Un estudio en bancos latinoamericanos*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 15(3), 45-61.
- Chen, L., Huang, X., y Liu, Y. (2020). *Organizational climate and its effect on organizational variables: Evidence from the banking sector*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 563-580.
- Chiaburu, D. S., y Harrison, D. A. (2008). *Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance*. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.

- Dul, J., y Ceylan, C. (2014). *The impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance*. Journal of Product Innovation Management, 31(6), 1254-1267.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., y Presson, W. D. (2019). *Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement*. Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology, 2(1), 1-25.
- Grant, D., Parker, S., y Collins, C. (2020). *Productivity in the banking sector: A comprehensive review*. Journal of Banking & Finance, 115, 105-123.
- Hassan, R., Malik, M., y Khan, S. (2021). *The impact of organizational climate on employee retention in banks: A case study of the Middle East*. Journal of Banking and Financial Services, 15(3), 123-145.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., y Hulin, C. L. (2017). *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change*. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356-374.
- Kim, Y., y Park, J. (2020). *Customer satisfaction and organizational climate: A study of South Korean banks*. Asian Journal of Business Research, 10(2), 85-102.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., y Vans der Beek, A. J. (2014). *Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56(3), 292-308.
- Kraiger, K. (2013). *Designing, delivering, and evaluating training systems*. In I. B. Weiner (Ed.), Handbook of Psychology (pp. 251-276). Wiley.
- Lopez, J., Martínez, H., y Sánchez, D. (2019). *El impacto del clima laboral en la eficiencia operativa: Un estudio en bancos latinoamericanos*. Revista Latinoamericana de Administración, 15(2), 35-54.
- Men, L. R. (2014). *Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction*. Management Communication Quarterly, 28(2), 264-284.
- Mohamed, A., Hassan, R., y Khan, S. (2022). *Organizational climate and its impact on employee performance: Evidence from the banking sector*. Journal of Business Research, 10(1), 75-90.

- Panuwatwanich, K., Cooper, P., y Chen, L. (2021). *Exploring the relationship between organizational climate and performance: A study of banking employees*. Journal of Organizational Behavior, 40(5), 563-581.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., y Roberts, J. E. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review*. Journal of Organizational Behavior, 24(4), 389-416.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., y Strauss, K. (2017). *Making things happen: A model of proactive motivation*. Journal of Management, 36(4), 827-856.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., y Shuffler, M. (2007). *Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction*. Human Resource Management, 46(4), 661-683.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Santos, F., Rodríguez, L., y Pérez, G. (2021). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en el sector bancario: Un enfoque integral*. Revista de Estudios Empresariales, 9(1), 22-38.
- Wang, H., Zhou, F., y Zhang, Y. (2021). *The relationship between organizational climate and customer satisfaction: Evidence from the banking industry in Asia*. Journal of Business Research, 134, 245-257.
- Zhang, J., Li, Q., & Wang, S. (2022). *Evaluating employee performance and productivity in banks: The role of organizational climate*. Finance Research Letters, 45, 102-112.
- Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*.
- Sánchez, E. (2020). *Calidad de vida laboral*. <https://lamenteesmaravillosa.com/tienes-calidad-de-vidalaboral/>
- Sánchez, L. (2010). Clima Laboral. <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Velazco, J. E. (2018). Pensamiento. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/10617/214421443127>
- Verona, J. y Navarro, J. (2019) *Productividad laboral*
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (9.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13.a ed. Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15.a ed. Pearson.
- García, J., Martínez, M., y López, R. (2014). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados en una empresa latinoamericana*. *Revista de Psicología Organizacional*, 19(3), 45-60.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). *The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis*. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(3), 149-156.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Research methods: A conceptual approach*. Harcourt College Publishers.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Blackwell Publishing.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (2nd ed.). Wiley.
- Zohar, D. (2000). *Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications*. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 58-66.
- López, M. (2012). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en el sector empresarial de Loja*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Gutiérrez, J. (2016). *El impacto del clima organizacional en el desempeño de los empleados en empresas pequeñas en Loja*. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 7(2), 33-48.



## 11. Anexos

### Anexo 1. Certificado de Pertinencia



Universidad  
Nacional  
de Loja

Programa de Maestría en  
Gestión del Talento Humano

Memorando Nro.: UNL-DPG-MGTH-2024-0073-M

Loja, 24 de julio de 2024

**PARA:** Sr. Angel Dionicio Aguilar Chamba  
**Personal Academico Ocasional 1 Tiempo Completo**

**ASUNTO:** DESIGNACION DE DIRECTOR TT - CARCELEN CALVA JIMMY DAVID

Una vez que el día de hoy veinticuatro de julio de 2024, a las ocho horas, se ha recibido la petición presentada por **CARCELEN CALVA JIMMY DAVID**, estudiante del II periodo académico de la **Maestría en Gestión del Talento Humano**; acogiendo lo establecido en el **Art. 228 Dirección del trabajo de integración curricular o de titulación**, del Reglamento de Régimen Académico de la UNL vigente; una vez emitido el informe favorable de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto; me permito designarlo como **DIRECTOR del Trabajo de Integración Curricular o Titulación**, titulado: **“CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA JOYERÍA GAIA EN LA CIUDAD DE LOJA”**; previo a optar el grado de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, de autoría del antes mencionado estudiante.

Se le recuerda que conforme lo establecido en el Art. 228 del RRA-UNL, usted en su calidad de director del trabajo de integración curricular o de titulación *“será responsable de asesorar y monitorear con pertinencia y rigurosidad científico-técnica la ejecución del proyecto y de revisar oportunamente los informes de avance, los cuales serán devueltos al aspirante con las observaciones, sugerencias y recomendaciones necesarias para asegurar la calidad de la investigación. Cuando sea necesario, visitará y monitoreará el escenario donde se desarrolle el trabajo de integración curricular o de titulación”*.

Por la atención dada, le expreso mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Sra. Gretty Del Pilar Salinas Ordoñez  
**DIRECTORA DE MAESTRIA - GESTION DE TALENTO HUMANO**

Copia:

Sra. Ena Regina Pelaez Soria  
**Secretaría Abogada**

Sra. Rubiela Nataly Mendoza Patiño  
**Contrato de Servicios Profesionales**

## Anexo 2. Certificado traducción del abstract



Loja, 08 de noviembre de 2024

Lic. Evelyn Gabriela Consa Pardo  
**DOCENTE DE PEDAGOGÍA DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS**

### CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado: "CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA "JOYERÍA GAIA" EN LA CIUDAD DE LOJA", autoría de Jimmy David Carcelen Calva con CI: 1150868774, de la Maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo al interesado hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Antentamente,



**EVELYN GABRIELA CONSA PARDO**  
**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS**  
 1031-2022-2554782