



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE PROVIAS DESCENTRALIZADO, LIMA - 2021

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

ANA ALMENDRA PALTÍ ZAVALA
ORCID: 0000-0003-3893-096X

ASESOR

MAG. JORGE LUIS BONILLA FERREYRA
ORCID: 0000-0003-2704-8066

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, ABRIL DE 2022

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi hijo quien ha sido mi inspiración y valor para seguir adelante y proponerme metas, a su vez a mi madre quien estuvo siempre presente, apoyándome emocionalmente de poder culminar mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

En primer término, quiero expresar mi agradecimiento a Dios, por bendecirme todos los días, por brindarme salud y trabajo, por guiarme en el camino y no dejarme vencer pese a las adversidades que se presentan, darme la fuerza necesaria para seguir trabajando con honestidad y dedicación. A mi familia por el cariño brindado y estar presente en los momentos más gratos de mi vida, deseando lo mejor y para poder ser una profesional y a mi padrino, quien me enseñó que, en la vida, puede haber momentos difíciles, pero siempre hay una solución; que va a depender de uno, proponiéndose una meta establecida. Idealizarse, en lo que uno desea y anhela, no solo ello, sino que se tiene mostrar resultados, encaminando para lograrlo. En ese sentido, solo se llega a lo propuesto en base al esfuerzo, trabajo y honradez.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación	17
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	19
1.4 Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	26
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	43
3.2 Población y muestra	45
3.3 Hipótesis	45
3.4 Variables – Operacionalización	46
3.5 Métodos y técnicas de investigación	48
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	49
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	55
4.1.1 Análisis de fiabilidad	56
4.2 Resultados descriptivos de las variables	57
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	59
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	67
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	68
4.6 Procedimientos correlacionales	68

CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	75
5.2	Conclusiones	77
5.3	Recomendaciones	78

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Operacionalización de la variable clima organizacional.
- Tabla 2 Operacionalización de la variable desempeño laboral.
- Tabla 3 Resultados de validación del cuestionario de clima organizacional.
- Tabla 4 Resultados de validación del cuestionario de desempeño laboral.
- Tabla 5 Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de clima organizacional.
- Tabla 6 Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de desempeño laboral.
- Tabla 7 Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.
- Tabla 8 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Tabla 9 Análisis descriptivo de la dimensión motivación.
- Tabla 10 Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.
- Tabla 11 Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.
- Tabla 12 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo.
- Tabla 13 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
- Tabla 14 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
- Tabla 15 Análisis descriptivo de la dimensión iniciativa.
- Tabla 16 Análisis descriptivo de la dimensión competencias.
- Tabla 17 Análisis descriptivo de resultados de la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.
- Tabla 18 Prueba de normalidad de Shapiro Wilk de la variable clima organizacional.
- Tabla 19 Resultado de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
- Tabla 20 Resultado de correlación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral.
- Tabla 21 Resultado de correlación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño laboral.
- Tabla 22 Resultado de correlación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral.
- Tabla 23 Resultado de correlación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo porcentual de la variable clima organizacional.
- Figura 2 Análisis descriptivo porcentual de la variable desempeño laboral.
- Figura 3 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión motivación.
- Figura 4 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión trabajo en equipo.
- Figura 5 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión comunicación.
- Figura 6 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión liderazgo.
- Figura 7 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión eficacia.
- Figura 8 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión eficiencia.
- Figura 9 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión iniciativa.
- Figura 10 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión competencias.
- Figura 11 Representación gráfica del análisis descriptivo de resultados de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
- Figura 12 Gráfico de dispersión de las variables clima organizacional y desempeño laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE PROVIAS DESCENTRALIZADO, LIMA - 2021

ANA ALMENDRA PALTÍ ZAVALA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La investigación que se presenta bajo el título *Clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021*, tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021. El tipo de la investigación fue aplicada, transversal, de diseño no experimental, descriptivo correlacional, con muestreo aplicado por conveniencia, constituido por 50 colaboradores. El instrumento aplicado fueron dos cuestionarios, con cinco alternativas cada uno en base a la escala de Likert, estos cuestionarios tuvieron una confiabilidad alta, donde la confiabilidad para el cuestionario aplicado al clima organizacional fue 0.956, mientras que la confiabilidad del cuestionario aplicado al desempeño laboral fue de 0.921. La prueba de hipótesis se determinó a través de la correlación de Pearson, el cual tuvo un valor de 0.754 con nivel de significancia igual a 0.000, lo cual permitió concluir que existe correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado Lima - 2021.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, trabajo en equipo.

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE IN EMPLOYEES
FROM PROVIAS DECENTRALIZED, LIMA-2021**

ANA ALMENDRA PALTÍ ZAVALA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The research presented under the title *Organizational climate and job performance in the employees of Provias Decentralized, Lima - 2021*, aims to determine the relationship between organizational climate and job performance in the employees of Provias Decentralized, Lima -2021. The type of research was applied, cross-sectional, with a non-experimental, descriptive and correlational design, with sampling applied for convenience, made up of 50 collaborators. The applied instrument was two questionnaires, with five alternatives each based on the Likert scale, these questionnaires had a high reliability, where the reliability for the questionnaire applied to the organizational climate was 0.956, while the reliability of the questionnaire applied to job performance it was 0.921. The hypothesis test was determined through the Pearson Correlation, which had a value of 0.754 with a level of significance equal to 0.000, which allowed us to conclude that there is a positive correlation between organizational climate and work performance in the employees of Provias Decentralized Lima. -2021.

Keywords: organizational climate, job performance, teamwork,

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas, requieren mejorar el clima organizacional para así cumplir con metas institucionales, así como para lograr ofrecer el servicio público para el cual fue creado. En este sentido, estas instituciones públicas, conocidas en el Perú como estatales, requieren mejorar el desempeño laboral, el cual es producto de una gestión organizacional.

El problema fue analizado y desarrollo en Provias Descentralizado, donde se pudo formular el siguiente problema general de investigación ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021?, para lo cual se plantea por objetivo determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021. Así mismo se planteó la siguiente hipótesis de investigación relacionado a la existencia de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

La solución al problema planteado radica en el desarrollo del presente estudio, en este contexto, la investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se presenta el problema de investigación a través de una breve descripción de la realidad problemática, luego se procede a realizar la formulación del problema de investigación, planteamiento de objetivos, se describe la justificación y principales limitaciones del presente trabajo de tesis.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que sustentan las variables y dimensiones respectivas en investigación, así como se describe definiciones conceptuales que ayudan a complementar el sustento teórico de esta investigación.

En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico, en el cual se define el tipo y diseño de investigación, así como se determina la población, muestra, hipótesis y variables en investigación, las cuales se resumen en una tabla de operacionalización de variables, también se realiza una descripción de los instrumentos utilizados, finalizando este capítulo con el análisis descriptivo e interpretación de los datos.

En el cuarto capítulo se describe el análisis e interpretación de los resultados, para lo cual primero se presenta la validación de los instrumentos, luego se presenta los resultados descriptivos de las variables y dimensiones en investigación, finalizando este capítulo con los resultados inferenciales, para lo cual primero se presenta la prueba normalidad.

Finalmente, se presenta la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, tanto entidades públicas como privadas toman en cuenta la importancia que tiene el clima organizacional y el ambiente en que se desarrollan las diferentes actividades que desempeñan sus colaboradores, el cual determina los resultados de su desempeño en la eficacia, las competencias, el trabajo en equipo y el compromiso que estos adoptan para lograr los objetivos o metas institucionales, situación que requiere una mayor atención cuando se trata de una institución pública, dado que se rige por normas y procedimientos establecidos por resolución o políticas propias de la organización. En ese sentido, depende del tipo de clima organizacional que se desarrolla, así como el diseño de las responsabilidades, la forma como se trata el aspecto remunerativo y los desafíos que dicha institución promueve para fortalecer los lazos y compromisos de parte de los trabajadores, lo cual conlleva al adecuado cumplimiento de sus funciones y se refleje en el desempeño laboral.

En el contexto internacional se puede observar que en la región de Uttar Pradesh de la India, la Secretaría Nacional de la Administración Pública utiliza como herramienta el clima organizacional para poder mejorar el desempeño de los trabajadores, en vista que no se lograban los objetivos institucionales mensuales y existía poco incentivo remunerativo debido a que los ascensos o promociones se encontraban limitados a contratos por resolución, los cuales mantienen un estándar por periodos anuales, los cuales difícilmente se actualizan o mejoran (Choudhary y Khan, 2021).

En la administración de los bancos rurales y comunitarios de Ghana se desarrolló un estudio donde se examinó el efecto del clima organizacional sobre el desempeño laboral. Se empleó regresión múltiple jerárquica para validar las hipótesis de la revisión de la literatura, basándose en datos empíricos de Ghana. Los hallazgos

revelaron que, primero, existe pasión laboral armoniosa, un clima organizacional parcialmente mediado y la relación desempeño laboral. En segundo lugar, el intercambio líder y miembro moderó negativamente la relación entre el clima organizacional y la armonía por el trabajo. obliga a los responsables a generar políticas internas que mejoren la gestión del recurso humano a través de mejoras en el clima organizacional, para mejorar el nivel deficiente actual que puedan tener por parte de los operadores de piso o llamados empleados (Obeng et al. 2021).

A nivel regional, pocos gobiernos de la región como en Colombia realizan un análisis del clima organizacional, aun cuando el desempeño laboral no es tan eficiente, lo que evidencia la poca gestión aplicada en el recurso humano institucional donde generalmente la aplicación de gestión de recurso humano está orientado a resultados, sin tomar en cuenta el clima organizacional, el cual contribuye a una mejor gestión del recurso humano y al logro de metas debido a un buen desempeño laboral (Jurkiewicz y Massey, 2018). Por otro lado, es de vital importancia mejorar el clima organizacional en las instituciones porque afecta en el desempeño laboral, el cual se traslada al usuario, quienes terminan realizando reclamos o quedando insatisfechos por el servicio brindado, lo cual no suma a mejorar la imagen de una institución, pero sobre todo se descuida la salud y bienestar de los trabajadores, quienes laboran sólo por cumplir funciones, sin expectativas de mejora, ni compromiso obteniendo por resultado trabajadores insatisfechos (García y Arvelo, 2021).

En el Perú, las instituciones estatales o gubernamentales tienen el mismo problema, la ausencia de gestión de personas no permite mejorar el desempeño laboral, por el contrario, el clima laboral ocasiona estrés, alta rotación, incremento de quejas de los clientes o usuarios, incumplimiento de metas, debido a una gran importancia a las estructuras, jerarquías y procedimientos institucionales, funcionales

más que de gestión humana (Navarro, 2019). Es así como en las instituciones peruanas se requiere mejorar el clima organizacional, más aún en instituciones estatales, debido a que son regidas por políticas estatales, las cuales suelen ser complicadas modificarlas; sin embargo, se puede mejorar desde los equipos funcionales, generalmente partiendo de los gestores responsables de cada equipo de trabajo, como estrategia para lograr los objetivos institucionales (Pastor, 2018). Respecto al desempeño laboral en el Perú, específicamente en las instituciones estatales es poco medido, dado que por lo general se debe cumplir metas para fines de efectividad de pago de planillas, es decir si se debe cumplir metas, sin embargo, no existe valoración de estos resultados, salvo sea utilizado para ascensos de cargo, sin embargo, no es política constante, como si lo puede ser con mayor énfasis en las empresas del sector privado (Lorrén, 2018).

A nivel local, en la ciudad de Lima existe el proyecto especial de infraestructura de transporte descentralizado – Provias Descentralizado que pertenece al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, entre sus principales funciones se encuentra la elaboración de proyectos, incluida la gestión de los mismos, en ocasiones también es responsable de la ejecución, así como es responsable de realizar programas de infraestructura en los diferentes departamentos y zonas rurales del Perú siempre y cuando se relacione al transporte (Provias Descentralizado, 2021).

En Provias Descentralizado las competencias laborales no son aprovechadas para mejorar el desempeño laboral, además aunque existe trabajo en equipo, este no es constante, debido al clima organizacional existente, haciendo que el compromiso por parte de los colaboradores sea un compromiso institucional más que de actitudes individuales; por otro lado, existe un deficiente desempeño laboral de acuerdo a los resultados administrativos de los últimos años, lo cual se evidencia en los bajos

índices de eficacia que no superan el 78.25% debido al incumplimiento de metas aun cuando el personal que labora en la institución tiene experiencia en el sector. En ese sentido se requiere conocer como la motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo como parte del clima organizacional se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado.

Respecto a la dimensión motivación, la carga laboral, la falta de iniciativas directrices, este aspecto no es gestionado por las jefaturas, lo cual, por el contrario, genera desmotivación en los colaboradores.

Respecto a la dimensión trabajo en equipo, los equipos de trabajo tratan de mejorar su performance por lograr sus objetivos, sin embargo, no es promovido por la jefatura, existiendo algunas veces conflictos en el cumplimiento de metas.

Respecto a la dimensión comunicación, existe poca comunicación jefaturas con el personal operativos, generalmente se transmiten órdenes en tareas, las cuales deben ser cumplidas por los colaboradores.

Respecto a la dimensión liderazgo, el liderazgo no es notorio en la relación jefe colaborador, la relación laboral suele ser un poco tensa, donde los colaboradores deben cumplir los objetivos porque debe ejecutarse los cierres de mes para que se puedan programar los pagos de personal; sin embargo, no existe un liderazgo para que el cumplimiento de metas se lleve a cabo de mejor manera.

Respecto a la dimensión eficacia, no es medida ni promovida por la institución, es más iniciativa del jefe, es decir depende del jefe de turno y de los colaboradores con el objetivo de lograr alcanzar los objetivos institucionales.

Respecto a la dimensión eficiencia, como toda institución estatal, existe poco control o administración de los recursos, dado que se tiene asignado un lote constante de recursos para el cumplimiento de tareas, es decir no se mide este indicador, el

cual es importante para toda institución, esta dimensión es más utilizada de forma personal, por iniciativa propia de los colaboradores.

Respecto a la dimensión iniciativa, debido al deficiente clima organizacional existente, existe poca iniciativa en los colaboradores, salvo excepciones, quienes se mantienen motivados y positivos, aunque sólo sea para logro de metas individuales.

Respecto a la dimensión competencias, el desarrollo de estas se ve limitado por las limitaciones en la realización de funciones, se da en algunos colaboradores en el cumplimiento de sus metas personales; sin embargo, no se promueve de forma efectiva por la jefatura del área, lo cual limita las competencias que pueda tener un colaborador y no se promueve hacia los colaboradores.

Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021?

¿Qué relación existe entre trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021?

¿Qué relación existe entre comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021?

¿Qué relación existe entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

El presente trabajo de investigación es importante porque va a permitir identificar la relación entre las variables de estudio denominadas clima organizacional

y el desempeño laboral en una entidad pública cuya responsabilidad radica en que la población en investigación perciba mejor compensación de acuerdo con su desempeño laboral, logrando mejorar la problemática que da origen a esta investigación. Con la finalidad de diseñar un Plan de Compensaciones para los colaboradores identificados como población, objeto de investigación. La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica. En el aspecto teórico, esta investigación pretende brindar información sobre las variables respecto al clima organizacional y el desempeño laboral. Dado que el propósito de este trabajo es tener como instrumento como dado a una indagación científica, por el cual cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporado como conocimiento y aportando a las organizaciones o instituciones como alternativa de solución (Baena, 2017). Desde el punto de vista teórico se busca aplicar los conocimientos basados en gestión pública a fin de adquirir nuevos conocimientos en el contexto de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Justificación práctica. El presente trabajo de investigación permite dar a conocer a la entidad pública Provias Descentralizado la relación que existe entre el clima organizacional cuyos resultados fueron validados en función del desempeño de los trabajadores. Las propuestas consideradas como solución para el estudio es en base a los resultados que se obtuvieron de los datos de los colaboradores.

Justificación metodológica. Desde el punto de vista metodológico se aporta con la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos que pasaron por procesos de validación de contenido y análisis de consistencia interna de sus ítems para obtención de datos que nos permitan tener los resultados de investigación adecuados según los objetivos de investigación.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Objetivos específicos

Determinar si existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Determinar si existe relación entre trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Determinar si existe relación entre comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Determinar si existe relación entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

Limitaciones de tiempo

El presente trabajo se encuentra limitado a realizarse en el año 2021, con el fin de obtener las percepciones respecto al clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado en ese período y así aportar a la organización para que el período 2022, quedando en la decisión de aplicar los planes de acción que se proponen en este trabajo de investigación.

Limitación teórica

Se encontró limitaciones en la búsqueda de trabajos previos en organizaciones gubernamentales para lograr obtener las dimensiones correctas que se alineen a esta

investigación, de similar forma se evidenció limitaciones en el contexto a todo nivel, dado que poco se habla sobre Provias Descentralizado, además se desconoce los sinónimos que puedan existir en estos términos en otros países para realizar la búsqueda correcta de información.

Limitación institucional

La presente investigación se realizó en el año 2021, con restricciones de acceso a encuestas y otro tipo de información relevante, debido a las medidas de distanciamiento social.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

A continuación, se presenta los antecedentes seleccionados que contribuyen a la siguiente investigación titulada *Clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021*.

Antecedentes internacionales

Jiménez (2021) en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*, realizado con el objetivo de analizar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por 54 personas que laboran en la institución Gad Municipalidad de Ambato. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Según el resultado estadístico de correlación de Spearman equivalente a 0.494 se encontró que existe una relación entre el clima organizacional y desempeño laboral.

Meza (2018) en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*, realizado en la Universidad Linda Vista en Chiapas, con el objetivo de analizar de qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por 135 empleados de la Universidad Linda Vista, el tipo de muestreo fue censal. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Se encontró la existencia de una fuerte relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, donde el 86% lo percibía como positivo, avalado por los resultados de aplicar la prueba de Rho Spearman de 0.583 a un nivel $p = 0.010$.

Santamaría (2020) en su tesis *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.*, realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar, con el objetivo de determinar si han alcanzado las metas previstas para este período de acuerdo con la planificación de la empresa. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por 106 personas que laboran en la empresa Datapro S.A. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Existe una correlación moderada de 0.68 entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, mientras que la remuneración tuvo una correlación de 0.605 con el desempeño laboral.

López (2021) en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*, realizado con el objetivo de determinar en qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por 52 personas que laboran en la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, determinado por método probabilístico. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Los resultados estadísticos indican que existe relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los colaboradores de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

Mogrovejo (2020) en su tesis *El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*, realizado en la Universidad Católica de Santiago Guayaquil, este estudio se realizó con el objetivo de analizar la influencia que tiene el clima organizacional en la motivación del personal

del hospital. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por 218 personas que laboran en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, el muestreo se determinó por medio del método aleatorio simple. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, mientras que existe un desbalance en la responsabilidad como parte del clima organizacional, lo que hace que los trabajadores se saturan por cumplir con sus metas, sin que ello se vea incrementado en su remuneración.

Antecedentes nacionales

Navarro (2019) en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacamac - 2017*, realizado en la Universidad Autónoma del Perú, el objetivo del estudio fue analizar el nivel de relación que tiene el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, de tipo transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por 97 personas que laboran en la Municipalidad de Pachacámac, bajo el método no probabilístico. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral, comprobado por Rho Spearman de 0.801, con nivel de significancia menor a 0.05.

Gómez (2019) en su tesis *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de Starbucks zona sur, Lima - 2019*, realizado en la Universidad Autónoma del Perú, el objetivo del estudio fue establecer el nivel de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Starbucks. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, de corte transversal, cuantitativo, no

experimental; la muestra estuvo formada por 36 personas que laboran en el Starbucks de la zona sur.

Las principales conclusiones a las que llegó el autor fueron: Existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral, determinado por medio del estadístico R de Pearson de 0.690 y con nivel de significancia menor a 0.05

Lorrén (2018) en su tesis *Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017*, el objetivo del estudio fue analizar la forma en que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal de la empresa en el primer semestre del año 2017. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por 28 trabajadores que laboran en la empresa. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Los resultados indican que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, estos resultados se demostraron por medio del estadístico Rho de Spearman de 0.570 a un nivel de significancia menor a 0.05

Jorge (2018) en su tesis *Clima laboral y desempeño organizacional en los colaboradores del área de producción en la empresa KFC del distrito de Surco*, realizado en la Universidad Autónoma del Perú, el objetivo del estudio fue determinar el nivel de relación que presentan el clima laboral con el desempeño organizacional en los colaboradores del área de producción de la empresa KFC del distrito de Surco. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por colaboradores del área de producción de la empresa KFC. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Los resultados estadísticos demuestran la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, demostrado

mediante un resultado estadístico R de Pearson de 0.819 a un nivel de significancia menor de 0.05.

Peralta (2019) en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de outsourcing en Lima - Perú*, realizado en la Universidad de Piura, el objetivo del estudio fue determinar la relación entre clima organizacional sobre el desempeño laboral de los empleados en las empresas de Outsourcing. El diseño aplicado fue descriptivo, correlacional, corte transversal, cuantitativo, no experimental; la muestra estuvo formada por todos los colaboradores de la empresa. La principal conclusión a la que llegó el autor fue:

Estadísticamente, se demuestra la existencia de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, determinado por medio del resultado estadístico de Rho de Spearman de 0.465 a un nivel de significancia menor a 0.05

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable clima organizacional

2.2.1.1. Definición de clima organizacional.

Se define el ambiente de trabajo como la influencia en la motivación de los colaboradores; el tipo, forma y calidad de trabajo en equipo existente en el ambiente laboral, así como el tipo de comunicación existente en el área en los diferentes niveles estructurales, finalmente el clima organizacional, también engloba la calidad y tipo de liderazgo existente; en su conjunto estos factores definen el clima organizacional en una determinada organización y ello repercute en el desempeño (Chiavenato, 2017).

En los últimos años, el clima organizacional ha ido incorporándose en la psicología industrial, dado su vital importancia en el desempeño laboral, en el sentido que cuando mejor sea el clima laboral, mejores serán los resultados del desempeño laboral y ello repercute en el crecimiento de una organización mejorando su

competitividad. Puesto en el trabajo implica factores específicos como aptitudes, físicas y psicológicas que son dentro del individuo, en cambio lo que refiere del clima organizacional dar entender los entornos sociales y físicos. En donde el individuo va dentro del clima determinado según la naturaleza por la organización (Brunet, 2014).

El clima organizacional es de vital importancia en las empresa u organizaciones, dado que su forma, estructura, cultura influyen en el ambiente o clima laboral e influyen en la conducta de los colaboradores, aun cuando éstos vengan de empresas mejor estructuradas en su clima organizacional, dado que las personas deben adaptarse a las características propias de la empresa u organización actual en la que laboran, debido a la necesidad de interactuar para el logro de objetivos, lo cual finalmente influye en la motivación de los colaboración y ello determina el éxito o fracaso del desempeño laboral y de la productividad de los colaboradores (Louffat y Jauregui, 2019).

Por otro lado, se dice que el clima organizacional representa el conjunto de características, situaciones que perciben o experimentan cada integrante de una organización, lo cual permite mejorar o deteriorar su actitud, dado que requiere cumplir funciones y objetivos y dependiendo de cuan favorable sea el ambiente laboral o que tan destructivo, la persona opta por retirarse de una organización o seguir en ella y aceptar el ambiente que existe y buscar lograr sus objetivos, aunque para ello tenga que ser agresivo o pasivo, donde ambos aspectos afectan la calidad del trabajo, por ello se dice que el clima organizacional representa la calidad de las condiciones ambientales dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

2.2.1.2. Importancia del clima organizacional.

Según, Brunet (2014) teniendo en cuenta que el clima organizacional es reflejo de percepciones concebidas por los integrantes de una organización y ello define la

calidad de los resultados, resulta de gran importancia que la persona que tiene a su cargo la gran labor de administrar la organización el deber analizar y realizar un diagnóstico del clima organizacional, con el fin de mejorar la calidad de este, es ese sentido se requiere:

- Identificar y evaluar la existencia de conflictos y de desmotivación que generen actitudes de enfrentamiento o situaciones adversas a lo que una organización aspira para el logro de objetivos.
- Propiciar cambios que sean dirigidos por el administrador, motivando e integrando al o a los equipos de trabajo, buscando de forma integrada con el equipo, soluciones a los agentes que motivan o generan el conflicto o el mal ambiente de trabajo.
- Estar alerta a situaciones que puedan generar nuevos problemas, anticiparse a ellas y proponer alternativas de solución o propuestas para evitar que suceda el problema, ello permitirá al administrador mejorar el ambiente laboral y tener mejor control del área y con ello mejor gestión.

2.2.1.3. Dimensiones del clima organizacional.

Motivación.

Es una característica que se manifiesta en el individuo por incentivos personales, se conoce como impulso que tiene la persona para realizar o ejecutar algo porque espera cumplir o cubrir algo, siendo este incentivo o aliciente algo material, personal familiar (Alles, 2017).

También se dice que la motivación promueve que una persona realice determinadas acciones, por incentivos psicológicos que esta acción pueda generar en la persona, es decir se encuentra direccionado por alguna motivación como logro u objetivo final (Napolitano, 2018).

Trabajo en equipo.

Capacidad que tienen las personas para interactuar en la misión de logros de objetivos funcionales, institucionales y personales sin atender con los intereses de la organización ni del resto de los colaboradores de la organización (Naumov, 2018).

Asimismo, se dice que cuando se practica el trabajo en equipo en el centro laboral, ello contribuye al logro de metas institucionales, además que favorece al desempeño laboral, al igual que al clima laboral, porque permite la integración de personas y en ello se logra el intercambio de conocimiento, lo cual ayuda mutuamente al equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones (López et al. 2019).

Comunicación.

La comunicación esta referido al intercambio de conocimiento, asociado a información, se cree que existe mejor comunicación cuando quien inicia la comunicación tiene conocimiento, dominio del tema y es capaz de incorporar al interlocutor o a los interlocutores en la conversación, aunque existe inhibición por parte de algún interlocutor en caso de que éste perciba que no tiene conocimiento del tema, lo cual lo limite a comunicarse (Gullo y Nardulli, 2018).

La comunicación debe buscar contribuir al objeto que lo motiva, para lo cual se requiere que las personas que intercambien ideas conozcan o dominen el tema a tratar, de lo contrario la comunicación no sería efectiva y ello perjudica a una organización (Marcó, et al. 2016).

Liderazgo.

Es la capacidad que tiene la persona para tomar iniciativas que sumen a la solución de problemas respetando las políticas de comportamiento ético, generalmente asociado a la capacidad por tomar dirección de acciones para lograr objetivos personales, grupales o institucionales (Napolitano, 2018).

Se dice que el liderazgo forma parte de las personas que tienen cierta responsabilidad, aunque no sea innato, la responsabilidad asumida hace que la persona desarrolle la capacidad de ser líder, permitiéndole lograr objetivos personales o grupales (Gullo y Nardulli, 2018).

2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral

2.2.2.1. Definición de desempeño laboral.

Se conoce como desempeño laboral al resultado de trabajo otorgado por una persona o conjunto de personas, los cuales miden diversos tipos de capacidades, utilización de recursos, actitudes, aptitudes, nivel de motivación en el desempeño de sus funciones, nivel de capacidad para trabajar en equipo, nivel de cumplimiento de normas, procedimientos y políticas, entre otros; los cuales deben estar alineados a los objetivos de la organización. Por lo que se tiene considerar que los objetivos y las normas estén bien definidos en la organización. Dado que la personas, equipos, realizan sus tareas y actividades para poder llegar a los objetivos propuestos, demostrando excelentes resultados (Chiavenato, 2007).

Por otro lado, se dice que el desempeño laboral puede ser positivo o negativo, siendo positivo cuando se logra cumplir con las tareas asignadas o programadas dentro del tiempo programado, y se dice que es negativo cuando aún se cumplan las tareas, estas se caracterizan por ser terminadas requiriendo mayor cantidad de tiempo y mayor utilización de recursos, por ejemplo, si para realizar ciertas funciones se necesitaba ocho horas y la persona las termina en diez horas, este colaborador ha empleado dos horas adicionales a las programadas, que bien puede hacer rezagar el cumplimiento de otras y finalmente necesitar apoyo para cumplirlas y ello implica costo de utilización de horas de esta persona que apoya, como también puede ser que la misma persona lo termine dentro de las diez horas, sin embargo haciendo uso

de dos horas extras, las cuales generan costos para la organización; por otro lado en cualquiera de los dos casos, es decir con o sin apoyo existe otros tipos de recursos como pueden ser desde luz, uso de equipo de cómputo, hojas, impresiones, etc. los cuales suman en recursos también programados y se reflejan en el incremento de costos, este ejemplo se refleja en el desempeño y productividad y es más visto y medido en áreas productivas de empresas manufactureras que en áreas administrativas dentro del mismo tipo de empresas, sin embargo existe muchas veces un costo mayor en áreas administrativas, por lo mismo que el sueldo de un personal administrativo es mayor que el de un operador de manufactura (Robbins y Judge, 2017).

2.2.2.2. Objetivos de desempeño laboral.

Cada estrategia se implementa a nivel organizacional hasta poder llegar al nivel operativo. Por lo tanto, es muy necesario poder vincularlos a través de metas operativas para que así el nivel de actividad pueda contribuir de alguna manera a mejorar la ventaja competitiva (Chiavenato, 2017).

Los objetivos de desempeño se encuentran enfocados en mejorar las siguientes características:

- Calidad. Fabricación completamente libre de errores, entregando productos y servicios dentro de las especificaciones.
- Velocidad. Reducir la velocidad y el tiempo de entrega.
- Confiabilidad. Fabricación correcta, entrega segura y confiable.
- Flexibilidad. A través de la capacidad de mejorar e innovar continuamente los productos y servicios.
- Costos. Producción de bajo costo para garantizar precio bajo y altos márgenes de beneficio.

Cada uno de estos objetivos produce efectos produce efectos internos y externos.

2.2.2.3. La gestión del desempeño.

La gestión de desempeño va a depender de los individuos, como se desempeñan en la organización, del jefe que se encarga de supervisar y evaluar, según los méritos, informes de evaluación, la eficiencia en las funciones, dado que las evaluaciones son de manera constante porque así puede detectar los problemas que se presenten y como se integra el personal en el puesto que ocupa (Chiavenato, 2007).

Asimismo, es de vital importancia que la gestión de desempeño se encuentre bien estructurado, claramente definido, acorde con los perfiles de puestos, y proporcione indicadores que sean conocidos por las jefaturas y empleados a través de políticas, reglamentos, procedimientos u otros que permitan fomentar el conocimiento de estos (López, et al. 2018).

2.2.2.4. Evaluación del desempeño.

Es aquel proceso sistemático que permite medir el desempeño de un colaborador en el cumplimiento de sus funciones laborales, teniendo en cuenta el potencial en la actividad que desarrolla para tener un crecimiento profesional. Dentro de la organización se realizan evaluaciones, estas demuestran un proceso de motivar o evaluar, teniendo en cuenta la excelencia y el lugar de trabajo físico con sus características ambientales destinado para realizar las labores (Chiavenato, 2007).

Evaluar el desempeño implica mantener indicadores de control de los resultados obtenidos de forma individual y grupal con el fin de mantener un alto estándar organizacional y funcional, sin embargo, para lograrlo se requiere que las políticas y funciones se encuentren formuladas de la mejor forma, de acuerdo con

perfiles de puestos, lo cual también se puede asociar a incorporar escalas salariales que incentiven aún más un alto desempeño laboral (Naumov, 2018).

2.2.2.5. Responsabilidad de la evaluación de desempeño.

La responsabilidad de llevar a cabo una evaluación de desempeño debe ser siempre el responsable del equipo de trabajo, es decir una jefatura, como también puede ser el área de recursos humanos o en su efecto un grupo de personas adiestradas para tal fin que se encarguen de realizar esta evaluación, finalmente cada empresa definirá a la persona, el equipo o el área responsable de realizar la evaluación de desempeño; sin embargo debe estar bien estructurado para que los resultados permitan mejores resultados en una siguiente evaluación (Chiavenato, 2007).

El jefe.

Dentro de las organizaciones, la persona que asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación es el jefe de línea, aunque este no tenga mucho conocimiento de la estructura de este tipo de evaluación; en ocasiones, es guiado por personal del área de recursos humanos, o incluso elaborado por el área de recursos humanos en conjunto con el jefe, quien si bien es cierto puede no conocer la estructura para realizar una evaluación de desempeño, sin embargo si conoce los objetivos y funciones de cada uno de los colaboradores que se encuentran bajo su cargo, entonces se podría decir que una evaluación de desempeño sería mejor medida y con mejores resultados cuando es realizada por el jefe, dado que es la persona que además conoce a cada colaborador y hará mejor análisis en la evaluación, aunque los resultados sean compartidos con el área de recursos humanos, dado que es parte del legajo del colaborador para eventual

ascenso, incremento de sueldo, algún tipo de incentivo e incluso despido en caso no mejore los resultados en sub siguientes evaluaciones (Chiavenato, 2007).

La propia persona.

Existen empresas donde la evaluación de desempeño es realizada por el mismo colaborador, en función a resultados de los indicadores del puesto, del área o aquellos que tuvo como meta por parte de su jefe, para aplicar este tipo de evaluación se debe tener una estructura y cultura organizacional bastante madura, dado que la idea de las evaluaciones de desempeño busca evaluar y mejorar y si estas no cumplen con ello, sólo sería pérdida de tiempo y de recursos invertidos (Chiavenato, 2007).

El individuo y el jefe.

Actualmente, las organizaciones están adoptando un plan de gestión del desempeño dinámico y avanzado. En este caso, ha resurgido la vieja dirección por objetivos, sin embargo, modernizada porque se han dejado de lado debilidades que formaban parte de la implementación en las organizaciones, abuso de autoridad, la presión constante y la angustia que provocaba a los involucrados (Chiavenato, 2007).

El equipo de trabajo.

Este tipo de evaluación consiste en realizar una evaluación entre el mismo equipo de trabajo, es decir entre los mismos integrantes o compañeros de trabajo, siempre con el objetivo de reforzar debilidades y mejorar resultados. En este tipo de evaluación los integrantes del equipo definen objetivos y metas, se requiere objetividad de los participantes para realizar la evaluación (Chiavenato, 2007).

El área de recursos humanos.

Este tipo de evaluación era la más utilizada por las organizaciones conservadoras, sin embargo, se dejó de utilizar porque resultó ser bastante

centralizado. Este tipo de evaluación es realizado y administrado por el área de recursos humanos, se dejó de utilizar porque no mide o no evalúa el desempeño de cada colaborador, sino grupal, y al ser general no existe una evaluación adecuada y por lo mismo no aporta mejoras que sean significativas en la mejora de la calidad de las funciones de cada colaborador (Chiavenato, 2007).

La comisión de evaluación.

Este tipo de evaluación del desempeño se encuentra a cargo del comité designado al efecto y es una evaluación grupal que es realizada por un grupo de personas. Los comités generalmente están formados por personas de diferentes campos o departamentos y tienen miembros permanentes y temporales, miembros regulares y permanentes (como el jefe de la empresa, el jefe de recursos humanos y los auditores de desempeño) y participan en cada una de las auditorías programadas, tiene por función la objetividad en todo aspecto, desde el cumplimiento de reglas, políticas. Los únicos integrantes que van cambiando en este equipo evaluador son los jefes de cada colaborador evaluado, que por razones obvias de desconocimiento del puesto y del colaborador sólo pueden participar en la evaluación de los colaboradores de su equipo de trabajo.

La mejora continua en el desempeño recibió las críticas que recibía en tiempos anteriores, en la actualidad existe una tendencia de que cargar la responsabilidad en los mismos individuos, como la participación de la gerencia en el establecimiento de metas por consenso (Chiavenato, 2007).

Evaluación de 360.

Las evaluaciones de desempeño de 360° grados comprenden el contexto externo que rodea a cada persona. Esta es una evaluación integral que consta de todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con la calificación. Involucrar

a superiores, compañeros y/o colaboradores, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas dibujadas alrededor del evaluador en una circunferencia de 360° grados. Esta es la forma de evaluación más completa porque la información que proporciona proviene de todos lados y permite que el individuo se adapte a los diferentes requerimientos que recibe del contexto laboral. Sin embargo, la persona que estaba siendo juzgada está en frente a los ojos de todos, una situación que no era nada fácil. Si no está bien preparado o no tiene la mente abierta y receptiva a este tipo de evaluación integral y común, los evaluados pueden ser muy débiles (Chiavenato, 2007).

2.2.2.6. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación de desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y otras, sin duda, en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para verificar, tanto de manera práctica como sistemática, su efectividad (Chiavenato, 2007).

Beneficios de la evaluación de desempeño.

Los beneficios se encuentran generalmente asociados a una mejor planificación para el jefe o administrador del área respecto a que puede tomar medidas correctivas o de acción con los resultados obtenidos, lo cual a su vez ayuda a mejorar su gestión como líder. El beneficio para la organización es aún mayor, porque motiva, fomenta a que los colaboradores mejoren su desempeño, es decir la organización tendrá colaboradores más comprometidos que realicen mejor su trabajo y con ello la organización puede ahorrar costos de mano de obra, reducción de horas extras, información a tiempo que le permita tomar decisiones estratégicas para beneficio de la empresa (Chiavenato, 2007).

La evaluación de desempeño es un conjunto integrador de comportamiento y resultados de un colaborador en un determinado período, el desempeño de una

persona en cualquier actividad laboral o no; por otro lado, la evaluación de desempeño al permitir mejorar las competencias del colaborador hace que los colaborados mejoren su capacidad de análisis, incluso que conozcan otros procesos o formas de dar solución a problemas, sin haber tenido una capacitación previa, ello es una gran ventaja no sólo para el colaborador, sino para el jefe, administrador y empresa, sin embargo la experiencia práctica y las competencias. Estas últimas pueden o no incluir valores. El tratamiento de los valores puede realizarse por separado de las competencias en un caso u otro los valores personales y organizacionales siempre deberán considerarse. Los conocimientos pueden originarse en estudios formales – estudio de escolaridad, estudios terciarios y universitarios. En resumen, los conocimientos son necesarios y más fáciles de que siendo las competencias, sin embargo, las que realmente generan un comportamiento exitoso estos aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de tomar la decisión de designar a una persona para que se desempeñen un puesto distinto del cual ocupa, ya sea frente a la opción de elegir entre dos o más candidatos a desempeñarlo o en caso de contar con un solo individuo que pueda ocupar esa posición (Alles, 2017).

2.2.2.7. Propósitos principales de la evaluación del desempeño.

La evaluación desempeño puede constituirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores, entre sus principales propósitos se destaca el desarrollo de las personas, lo que tiene como efecto un mejor desempeño a nivel personal incluso mejora la comunicación de los colaboradores, motiva al trabajo en equipo, lo cual permite intercambiar conocimiento en búsqueda de resolver problemas comunes. Asimismo, permite una mejor interacción del jefe con sus colaboradores, una mejor comprensión de los distintos roles facilitando un adecuado diálogo acerca de lo que se espera de cada colaborador, mejorando los niveles para

alcanzar los objetivos propuestos por la organización. En ocasiones solo se toma en cuenta uno de los aspectos del proceso no la totalidad, por ejemplo, cuando se considera que las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo para tomar decisiones sobre remuneraciones y promociones (Ribes et al., 2018).

2.2.2.8. Dimensiones del desempeño laboral.

Eficacia.

Es la capacidad que tiene la persona en desarrollar sus funciones cumpliendo las metas establecidas, se dice que una eficacia alta se debe en gran parte a la experiencia de los colaboradores, sin embargo, también influye las condiciones laborales en que se desenvuelve el trabajo (Naumov, 2018).

Las organizaciones de hoy buscan medir y controlar la eficacia en los colaboradores, sin embargo, no brindan las condiciones necesarias, lo cual se logra no sólo con manuales de funciones y procedimientos viene establecidos, sino de un clima organizacional, donde el empleado pueda desarrollarse tranquilamente, enfocando esfuerzos en el logro de las metas trazadas por la organización (Ribes, et al., 2018).

Eficiencia.

Capacidad que tienen las personas para lograr alcanzar las metas propuestas con una calidad estándar, generalmente asociado a la experiencia y habilidades personales, las cuales permiten a la persona el uso de recursos necesarios para lograr objetivos (De la calle y Ortiz, 2018).

También referido al uso adecuado de los recursos asignados para realizar una tarea, se dice que una persona o equipo de trabajo es más eficiente cuando logra realizar la meta establecida en el tiempo programado cuidando el uso responsable de los recursos asignados para tal fin (Herrero et al., 2018).

Iniciativa.

La iniciativa como parte del desempeño laboral se refiere a la capacidad que tiene el colaborador de forma continua o constante en la realización de sus funciones, adecuada a la normatividad de la organización, cumpliendo con ella de forma rigurosa, aunque para que esto último se pueda dar, es indispensable que la organización haya establecido las políticas y procedimientos adecuados y se ejecuten de forma práctica a nivel de toda la organización (Ribes, et al., 2018).

Aunque la iniciativa es una característica personal, también tiene gran influencia institucional, debido a que las condiciones laborales juegan un papel importante para mantener una iniciativa innata en un colaborador, así como incrementar este nivel de compromiso del colaborador o minimizar el nivel de compromiso de éste; generalmente se asocia un alto nivel de iniciativa a una buena gestión en el manejo del clima organizacional y viceversa cuando el compromiso no es bueno en una organización, aspecto que afecta el cumplimiento de sus objetivos (Louffat y Jauregui, 2019).

Competencias.

Se refiere así a la capacidad de comunicación que tiene un empleado en el desenvolvimiento de sus funciones, dentro de un comportamiento ético adecuado, las competencias son actitudes generalmente parte de la personalidad del individuo, aunque en muchos se trabaja, desarrolla y mejora (Hatun y Marchiori, 2020).

Por otro lado, se considera como competencias a aquellas cualidades que posee una persona y pone en práctica en el desarrollo de sus funciones y se va mejorando en función a la experiencia y en la posibilidad de desarrollo que brinda una organización a través de políticas en clima organizacional implementados en ella (Prieto y Therán, 2018).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Clima laboral

Referido así al ambiente de trabajo que existe dentro de una organización, el cual se refleja en la conducta de los trabajadores, así como en los resultados en el desempeño de sus funciones (De la Cruz y Ortiz, 2018).

Satisfacción laboral

Conocido así al grado de satisfacción que tiene un trabajador producto del desarrollo de sus funciones y del ambiente de trabajo que proporciona la organización (Naumov, 2018).

Estructura

Se refiere así al diseño de políticas y procedimiento y su respectivo alcance dentro de una organización (López et al., 2018).

Capacitación

Son oportunidades que brinda una organización para mejorar el conocimiento de las personas, siendo estas de carácter interno o externo y contribuyen al desarrollo profesional de los trabajadores (Ribes et al., 2018).

Remuneración

Retribución monetaria a cambio de un trabajo operativo o intelectual, en la que dos partes aceptan las condiciones en las que se deban dar, entre las cuales se tiene al monto, la forma de pago e incluso las escalas e incentivos relacionados (Pupo, 2018).

Toma de decisión

Capacidad que tiene una persona para tomar una decisión correcta, la más adecuada sin perjuicio de la empresa y del equipo de trabajo, generalmente asociado a la experiencia, aunque también existe un nivel de decisión en función al desarrollo

de funciones, frente a alguna contingencia que se pueda presentar y requiera de solución inmediata (Palmar et al., 2014).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de la investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, debido a que se toma información básica existente de la ciencia y a partir de ella se busca solucionar problemas de índole práctica que acontecen en la institución, en este caso de investigación se busca solucionar de forma práctica al clima organizacional que afectan el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima.

En ese sentido se conoce como investigación aplicada a aquellas investigaciones que en base al conocimiento científico se busca resolver problemas que acontecen en el que hacer de una institución, sociedad u otro que se requiera analizar porque tiene algún tipo de impacto en su entorno (Baena, 2017).

Respecto al nivel de la investigación descriptivo porque busca interpretar información recopilada por medio del instrumento, a la vez es correlacional porque como su nombre indica se busca conocer la relación que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, con la finalidad de determinar el grado de correlación entre estas variables (Gallardo, 2017).

Es así como se define como investigación correlacional a los tipos de estudios que tienen por objetivo conocer la relación o también conocida como nivel o grado en que se relacionan o asocian mínimo dos variables, bajo un contexto propio, único o particular (Hernández y Mendoza, 2018).

Entonces, definido el nivel correlacional, se procede a presentar el esquema gráfico de esta investigación, donde n es igual al tamaño muestral, "x" es igual a la variable clima organizacional, "y" es igual a la variable desempeño laboral, "r" está dado por la relación existente entre las variables, es decir entre "x" e "y"

Respecto al enfoque, la presente investigación presenta un enfoque cuantitativo, dado que los resultados de la encuesta son procesados estadísticamente, mediante el cual se procede a realizar la contrastación de las hipótesis planteadas, además este resultado permite determinar el comportamiento de las variables de investigación.

Se dice que un enfoque de investigación es cuantitativo, cuando parte de la recopilación de datos, los cuales una vez tabulados se analizan, de acuerdo con las hipótesis de estudio, encontrando respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación (Ñaupas et al., 2018).

Diseño de la investigación

El desarrollo de la presente investigación fue de diseño no experimental, porque las variables no fueron sometidas a pruebas alguna, para lograr o evaluar resultados posteriores, sino por el contrario, se tomaron tal cómo se obtuvieron, bajo su esencia característica inicial, sin modificación alguna con la finalidad de obtener resultados basados en la realidad actual.

Se dice que en un diseño de investigación no experimental no se realiza manipulación intencional de variables para luego evaluar comportamientos, sino que este tipo de diseños no experimentales no busca modificar o variar algún comportamiento de una de las variables porque se requiere analizar el efecto de una sobre otra en su estado natural (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, de acuerdo con la recolección de datos se denomina transversal, porque se tomaron en un solo momento o un momento único.

En ese sentido, Baena (2017) indica que este tipo de estudios transversales, sólo recopilan los datos en un momento dado, y no se vuelve a realizar una toma adicional en otras circunstancias porque no es parte de la esencia del estudio.

3.2. Población y muestra

Población

Para esta investigación, la población está formada por 50 colaboradores de Provias Descentralizado Lima-2021, los cuales son parte de la investigación porque se encuentran en el alcance de las variables consideradas como el clima organizacional y el desempeño laboral.

El concepto de población indica que, es considerado como tal a todo aquel conjunto de personas que mantienen características en común, sobre todo respecto al análisis de las variables que se están estudiando (Domínguez et al., 2018).

Muestra

La muestra en la presente investigación representa a la totalidad de la población, con la finalidad de obtener mejores resultados, ajustado a la realidad.

Es así como Hernández y Mendoza (2018) dicen que cuando la muestra es pequeña no es necesario considerar muestra porque desnaturaliza los resultados de la investigación, en ese sentido, una muestra equivalente a la población ayuda a tener resultados más cercanos a la realidad.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Hipótesis específicas

Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Existe relación entre trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Existe relación entre comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Existe relación entre liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

3.4 Variables - Operacionalización

Definición conceptual de la variable clima organizacional

Brunet (2014) define al clima organizacional como la forma como se administra la gestión del talento humano dentro de una organización, generando algún tipo de efecto positivo o negativo no tangible en el ambiente de trabajo, que contribuye o afecta en el desempeño de las personas que interactúan en él.

Por otro lado, Chiavenato (2009) menciona que el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo existente dentro de una organización, establecido mediante políticas propias de la organización que permiten un grado o nivel de motivación entre sus colaboradores.

Definición operacional de la variable clima organizacional

El cuestionario de clima organizacional según los teóricos de la variable de miden considerando sus cuatro dimensiones, que a su vez se miden en 11 indicadores de evaluación, permitiendo finalmente, constituir un cuestionario de 33 ítems. Por otro lado, la escala referida a la medición es la escala Likert con 5 alternativas.

Tabla 1*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Motivación	- Logro de objetivos	Del 1 al 9		Deficiente: [19-31)
	- Poder			Regular: [31-40)
	- Autorrealización			Efectivo: [40-45]
Trabajo en equipo	- Manejo de equipos	Del 10 al 18	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Deficiente: [23-34)
	- Confianza			Regular: [34-41)
	- Control			Efectivo: [41-45]
Comunicación	- Toma de decisiones	Del 19 al 27		Deficiente: [22-31)
	- Participación			Regular: [31-40)
	- Integración			Efectivo: [40-45]
Liderazgo	- Toma de decisiones	Del 28 al 33		Deficiente: [13-21)
	- Capacidad de mando			Regular: [21-28)
				Efectivo: [28-30]

Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Chiavenato (2007) define al desempeño laboral, como el resultado de acciones en el desempeño de individuos dentro de la jornada de trabajo en una organización, donde este desempeño puede ser individual o grupal, de acuerdo con la medición que tenga la organización.

Por otro lado, se denomina desempeño laboral a los resultados obtenidos productos de la experiencia, habilidades y destrezas que tiene un individuo para lograr alcanzar las metas institucionales (Palmar et al., 2014).

Definición operacional de la variable desempeño laboral

El cuestionario de desempeño laboral según los teóricos de la variable de miden considerando sus cuatro dimensiones, que a su vez se miden en 11 indicadores de evaluación, permitiendo finalmente, constituir un cuestionario de 32

ítems. Por otro lado, la escala referida a la medición es la escala Likert con 5 alternativas.

Tabla 2

Operacionalización de la variable desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Eficacia	- Cumplimiento de metas	Del 1 al 9		Deficiente: [30-37)
	- Experiencia			Regular: [37-43)
	- Resultados esperados			Efectivo: [43-45]
Eficiencia	- Utilización de recursos	Del 10 al 18	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Deficiente: [31-37)
	- Capacidad de logro			Regular: [37-43)
	- Logro obtenido			Efectivo: [43-45]
Iniciativa	- Proactividad	Del 19 al 26		Deficiente: [25-31)
	- Autonomía de decisión			Regular: [31-37)
Competencias	- Planificación de tareas	Del 27 al 32		Efectivo: [37-40]
	- Personal			Deficiente: [22-26)
	- Ética			Regular: [26-29)
				Efectivo: [29-30]

3.5 Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizó el método hipotético deductivo, porque la investigación es de enfoque cuantitativo, el cual se fundamenta con la revisión teórica realizada, con lo cual se complementa la idea para formular la hipótesis, para luego obtener respuestas y finalmente poder proporcionar conclusiones y soluciones.

El método hipotético deductivo, consiste en afirmar supuestos como hipótesis para luego deducir posibles conclusiones y contrastarlos luego con hechos reales y ver la implicancia de ellos (Bernal, 2010).

Técnicas de investigación

La técnica aplicada para la presente investigación fue el cuestionario, mediante el cual se procedió a recopilar la información requerida de acuerdo a la muestra definida.

Asimismo, el uso de la encuesta permite obtener información como instrumento de recolección de datos, esta técnica es una de las más utilizadas que hasta ahora persiste y permite obtener resultados a las interrogantes de investigación (Bernal, 2010).

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

La investigación se realizó mediante la recolección de datos, aplicando para ello dos cuestionarios, uno para el clima organizacional y otro para el desempeño laboral; estos cuestionarios son importantes del estudio porque permiten recabar información de la muestra, por lo tanto, permiten medir las variables de forma independiente, los cuales luego fueron correlacionados y asociados.

La técnica utilizada para la validación de contenido fue realizada mediante el juicio de expertos, a través de tres jueces, los cuales analizaron los instrumentos y dieron la validación respectiva, formalizado a través de firmas en cada certificado de validez, confirmando la existencia de suficiencia, aprobando así los instrumentos para proceder a la recolección de datos en la institución en investigación.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) indican que la validez permite medir el grado de medición de la variable en investigación, es decir al analizar el instrumento, este debe estar estructurado de tal forma que sus ítems se encuentren

orientados a medir las variables en investigación, dentro del contexto planteado por el investigador.

Respecto al análisis de confiabilidad, Hernández y Mendoza (2018) indican que la confiabilidad mide el grado en que una prueba obtiene resultados equivalentes aplicado varias veces a un mismo sujeto.

Ficha técnica del cuestionario de clima organizacional

Nombre	: Cuestionario de clima organizacional.
Autor	: Ana Almendra Palti Zavala.
Procedencia	: Perú.
Administración	: Individual
Duración	: Sin límite de tiempo.
Ámbito de Aplicación	: Colaboradores de Provias Descentralizado.
Edad de Aplicación	: Mayores de 18 años.
Materiales	: Hoja de aplicación, lapiceros.

Descripción

El diseño del presente cuestionario permite evaluar el clima organizacional de la organización en estudio, a través de cuatro dimensiones consideradas como la motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. Instrumento que se encuentra constituido por 33 ítems, donde las tres primeras dimensiones contienen 9 ítems cada uno, mientras que la cuarta dimensión liderazgo contiene 6 ítems. Respecto a la escala utilizada, esta fue de Likert, cuya valoración estuvo formado por 5 alternativas, con puntaje máximo obtenido de 165.

Normas de aplicación

El presente instrumento es aplicable de manera individual, con cinco opciones de respuesta por cada ítem formulado, se debe informar al encuestado sobre la

confidencialidad de la encuesta y los respectivos resultados. Las cinco alternativas de respuestas fueron:

Nunca : 1

Casi nunca : 2

Ocasionalmente : 3

Casi siempre : 4

Siempre : 5

Normas de calificación

La evaluación de resultados se realiza de la siguiente manera, primero se calcula la suma el total de puntajes por cada dimensión, luego se procede a sumar el total de puntajes de todo el cuestionario. posteriormente, se calcula la media, así como la desviación estándar, este proceso de evaluación permite dar a conocer la percepción del clima organizacional y sus respectivas dimensiones.

Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral

Nombre : Cuestionario de clima laboral.

Autor : Ana Almendra Palti Zavala.

Procedencia : Perú.

Administración : Individual.

Duración : Sin límite de tiempo.

Ámbito de Aplicación : Colaboradores de Provias Descentralizado.

Edad de Aplicación : Mayores de 18 años.

Materiales : Hoja de aplicación, lapiceros.

Descripción

El diseño del presente cuestionario permite evaluar el desempeño laboral de la organización en estudio, a través de cuatro dimensiones como la eficacia,

eficiencia, iniciativa y competencias. Instrumento que se encuentra constituido por 32 ítems, donde las dos primeras dimensiones contienen 9 ítems cada uno, la tercera dimensión iniciativa contiene 8 ítems, mientras que la cuarta dimensión competencias, contiene 6 ítems. Respecto a la escala utilizada, esta fue de Likert, cuya valoración estuvo formado por 5 alternativas, con puntaje máximo obtenido de 160.

Normas de aplicación

El presente instrumento es aplicable de manera individual, con cinco opciones de respuesta por cada ítem formulado, se debe informar al encuestado sobre la confidencialidad de la encuesta y los respectivos resultados. Las cinco alternativas de respuestas fueron:

Nunca	: 1
Casi nunca	: 2
Ocasionalmente	: 3
Casi siempre	: 4
Siempre	: 5

Normas de calificación

La evaluación de resultados se realiza de la siguiente manera, primero se calcula la suma el total de puntajes por cada dimensión, luego se procede a sumar el total de puntajes de todo el cuestionario. posteriormente, se calcula la media, así como la desviación estándar, este proceso de evaluación permite dar a conocer el nivel de desempeño laboral y sus respectivas dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis estadístico e interpretación realizado en esta investigación fue realizado realizando los siguientes procedimientos:

Primero, se procedió a gestionar la validación de criterio de tres expertos. Luego, se procedió con la recolección de datos en la organización en investigación a través del cuestionario utilizando la técnica de la encuesta.

Los datos recopilados a través de la encuesta se tabularon en una hoja de Excel y se procedió exportar estos datos en el paquete estadístico SPSS en donde luego se realizó el análisis de confiabilidad de ambos cuestionarios con la totalidad de los puntajes.

Posteriormente, se procedió a determinar la normalidad de los datos, mediante la prueba de Shapiro Wilk, porque la muestra fue de 50 colaboradores. Seguidamente se procedió con el procesamiento de datos descriptivos de ambas variables en investigación y sus respectivas dimensiones, obteniendo tablas de frecuencias y sus respectivos gráficos.

Luego se procedió a procesar las hipótesis en investigación a lo que se denominó estadístico inferencial.

Luego se realizó la discusión de resultados, seguidamente se realizó las conclusiones, luego las recomendaciones a partir de la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, se planteó planes de acción a las recomendaciones proporcionadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable clima organizacional

El instrumento de la variable clima organizacional se validó a través del criterio de juicio de expertos, conocedores de la temática desarrollada en la presente investigación y evidenciada por medio de un formato único desarrollado por la Universidad, a través del cual evidencia la validez de contenido que presenta este cuestionario.

Tabla 3

Resultados de validación del cuestionario de clima organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. Mario Chura Alegre	Aplicable
Mag. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable

Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

El instrumento de la variable desempeño laboral se validó a través del criterio de juicio de expertos, conocedores de la temática desarrollada en la presente investigación y evidenciada por medio de un formato único desarrollado por la Universidad, a través del cual evidencia la validez de contenido que presenta este cuestionario.

Tabla 4

Resultados de validación del cuestionario de desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. Mario Chura Alegre	Aplicable
Mag. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable

Los expertos mencionan que los ítems considerados realmente miden las variables que pretenden medir.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de clima organizacional.

Dado que el cuestionario de clima organizacional tiene escala politómica, en la tabla 5 se presenta la confiabilidad de este instrumento, calculado a través del Alfa de Cronbach.

Tabla 5

Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de clima organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	33

De la tabla 5 se tiene que el instrumento utilizado para recopilar datos de la variable clima organizacional es confiable, debido a que el resultado de alfa de Cronbach es 0.956, valor que es considerado como significativo, con confiabilidad muy alta, debido a que la misma es mayor 0.81.

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.

Dado que el cuestionario de desempeño laboral tiene escala politómica, en la tabla 6 se presenta la confiabilidad de este instrumento, calculado a través del Alfa de Cronbach.

Tabla 6

Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de desempeño laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	32

De la tabla 6 se tiene que el instrumento utilizado para recopilar datos de la variable desempeño laboral es confiable, debido a que el resultado de alfa de Cronbach es 0.921, valor que es considerado como significativo, con confiabilidad muy alta, debido a que la misma es mayor 0.81.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable clima organizacional

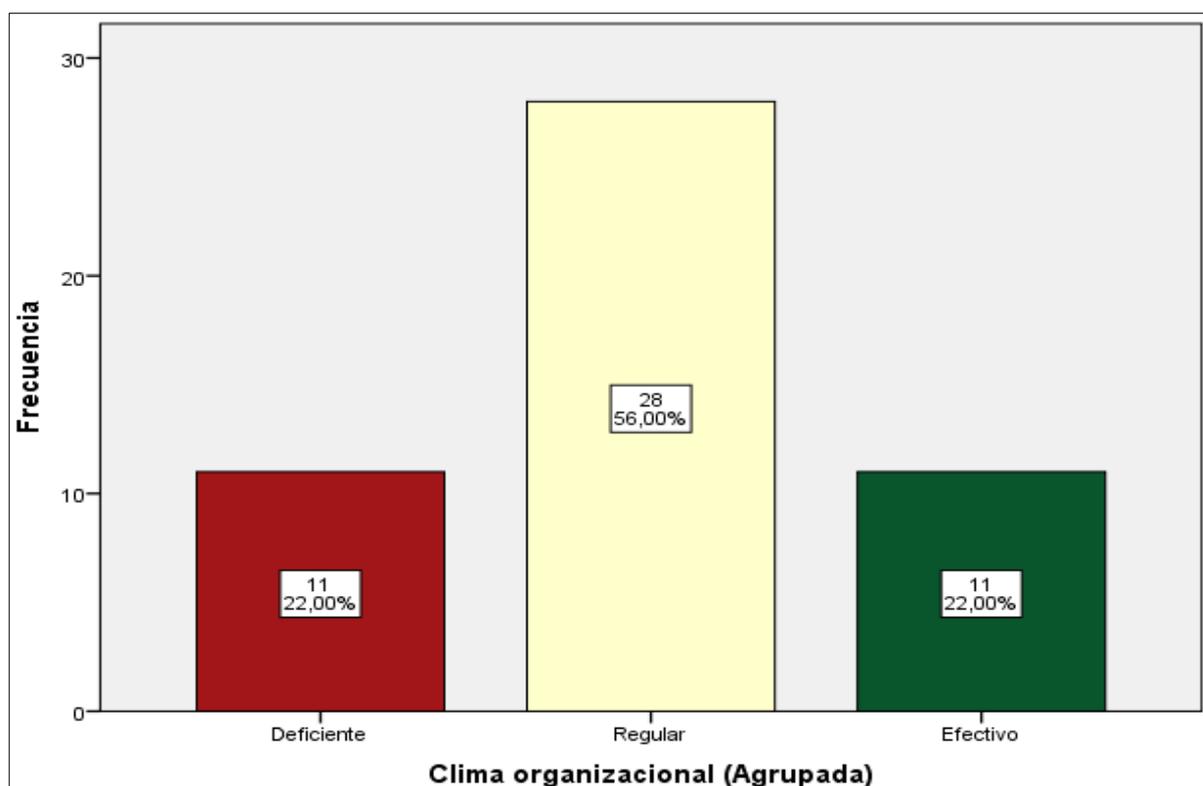
Tabla 1

Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	22.0
Regular	28	56.0
Efectivo	11	22.0
Total	50	100.0

Figura 1

Análisis descriptivo porcentual de la variable clima organizacional



De la figura 1 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 28 de ellos equivalente al 56%, califican el clima laboral en Provias Descentralizado como regular, 11 colaboradores equivalente al 22% califican el clima laboral como deficiente y 11 colaboradores equivalente al 22% califican el clima laboral como efectivo. Los resultados evidencian que el clima laboral en Provias Descentralizado no es el

apropiado por lo que se requiere tomar medidas de acción para revertir este problema en el clima organizacional en Provias Descentralizado.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

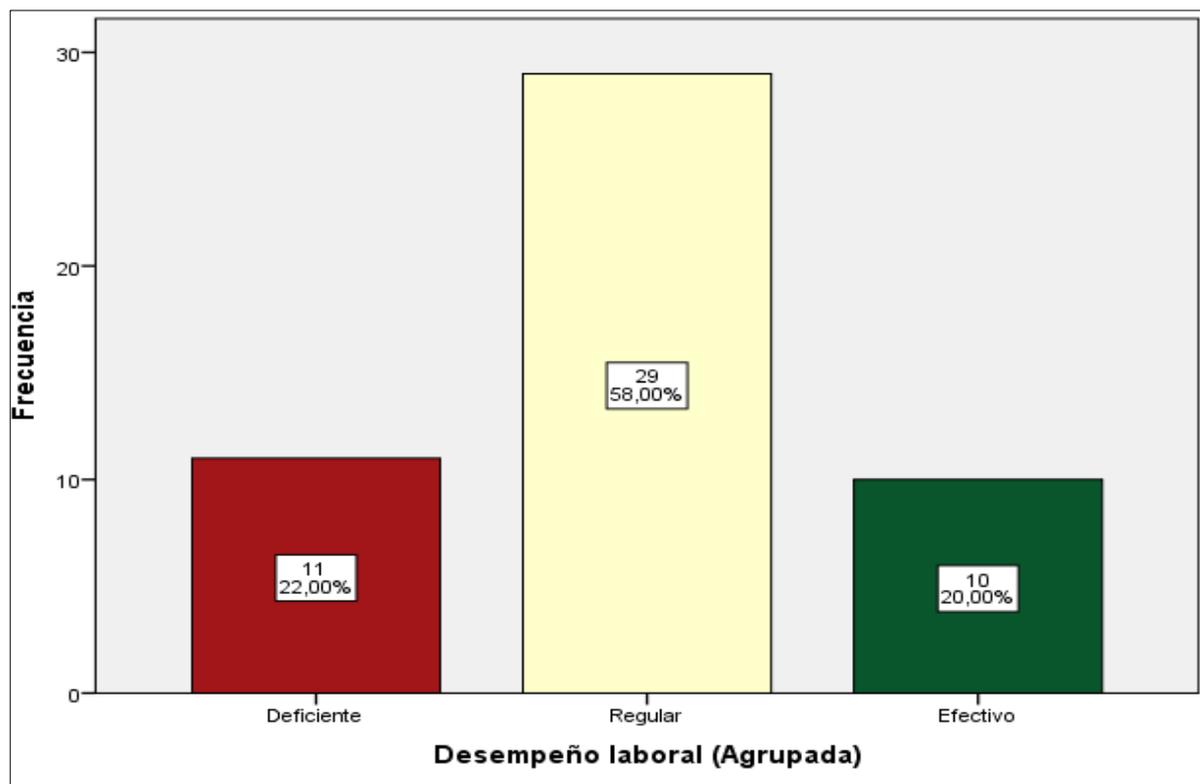
Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	22.0
Regular	29	58.0
Efectivo	10	20.0
Total	50	100.0

Figura 2

Análisis descriptivo porcentual de la variable desempeño laboral



De la figura 2 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 29 de ellos equivalente al 58%, califican el desempeño laboral en Provias Descentralizado como regular, 11 colaboradores equivalente al 22% califican el desempeño laboral como deficiente y 10 colaboradores equivalente al 20% califican el desempeño laboral como

efectivo. Los resultados evidencian que el desempeño laboral en Provias Descentralizado no es el esperado por lo que se requiere tomar medidas de acción para revertir este problema en el desempeño laboral en Provias Descentralizado.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de clima organizacional

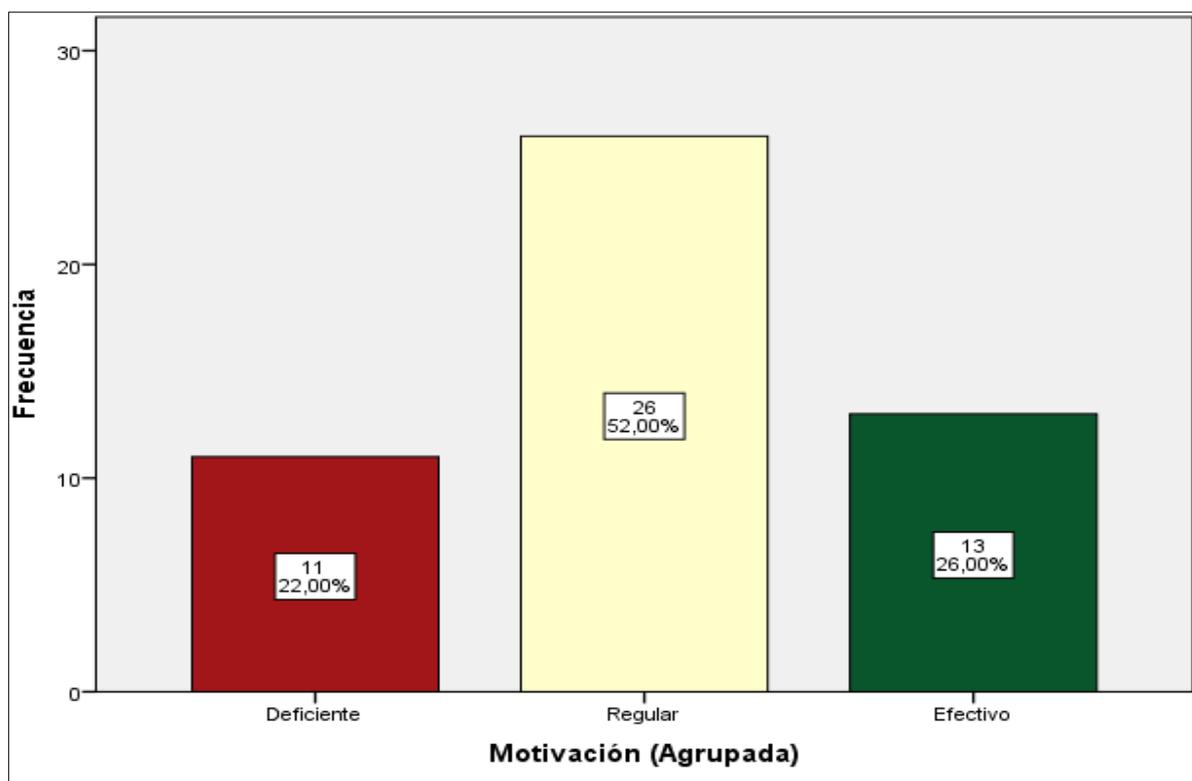
Tabla 2

Análisis descriptivo de la dimensión motivación

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	22.0
Regular	26	52.0
Efectivo	13	26.0
Total	50	100.0

Figura 1

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión motivación



De la figura 3 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 26 de ellos equivalente al 52%, califican la dimensión motivación en Provias Descentralizado

como regular, 11 colaboradores equivalente al 22% lo califican como deficiente y 13 colaboradores equivalente al 26% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de motivación en los colaboradores de Provias Descentralizado por lo que se requiere tomar medidas de acción para revertir este problema en la motivación en Provias Descentralizado.

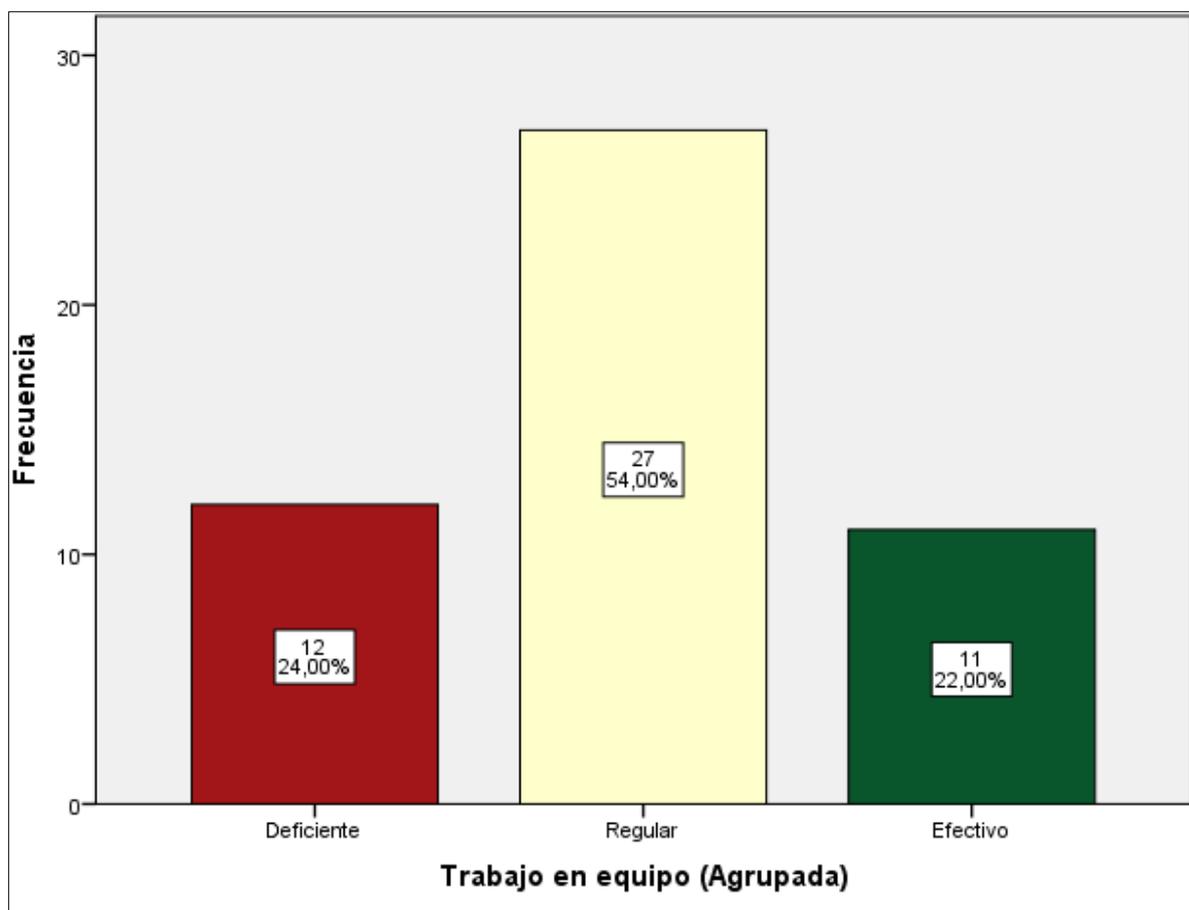
Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	12	24.0
Regular	27	54.0
Efectivo	11	22.0
Total	50	100.0

Figura 4

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión trabajo en equipo



De la figura 4 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 27 de ellos equivalente al 54%, califican la dimensión trabajo en equipo en Provias Descentralizado como regular, 12 colaboradores equivalente al 24% lo califican como deficiente y 11 colaboradores equivalente al 22% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de trabajo en equipo en los colaboradores de Provias Descentralizado.

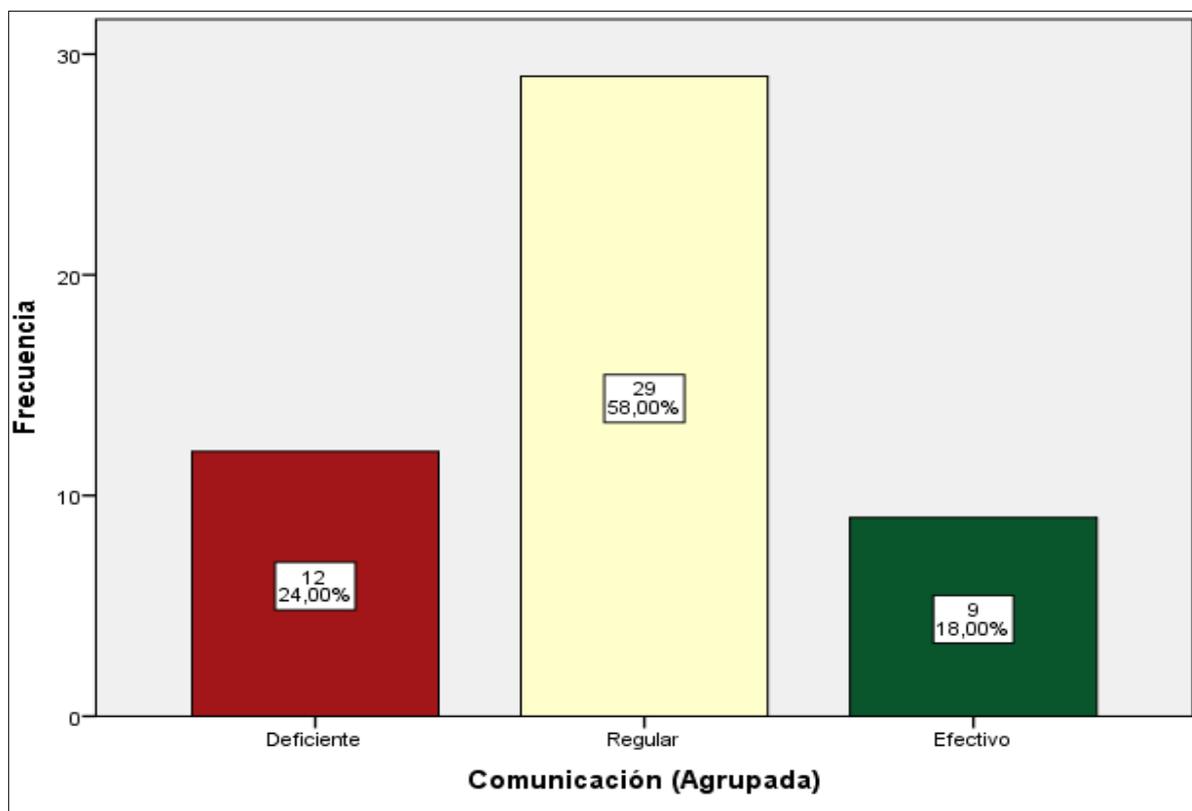
Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	12	24.0
Regular	29	58.0
Efectivo	9	18.0
Total	50	100.0

Figura 5

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión comunicación



De la figura 5 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 29 de ellos equivalente al 58%, califican la dimensión comunicación en Provias Descentralizado como regular, 12 colaboradores equivalente al 24% lo califican como deficiente y 9 colaboradores equivalente al 18% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de comunicación en los colaboradores de Provias Descentralizado.

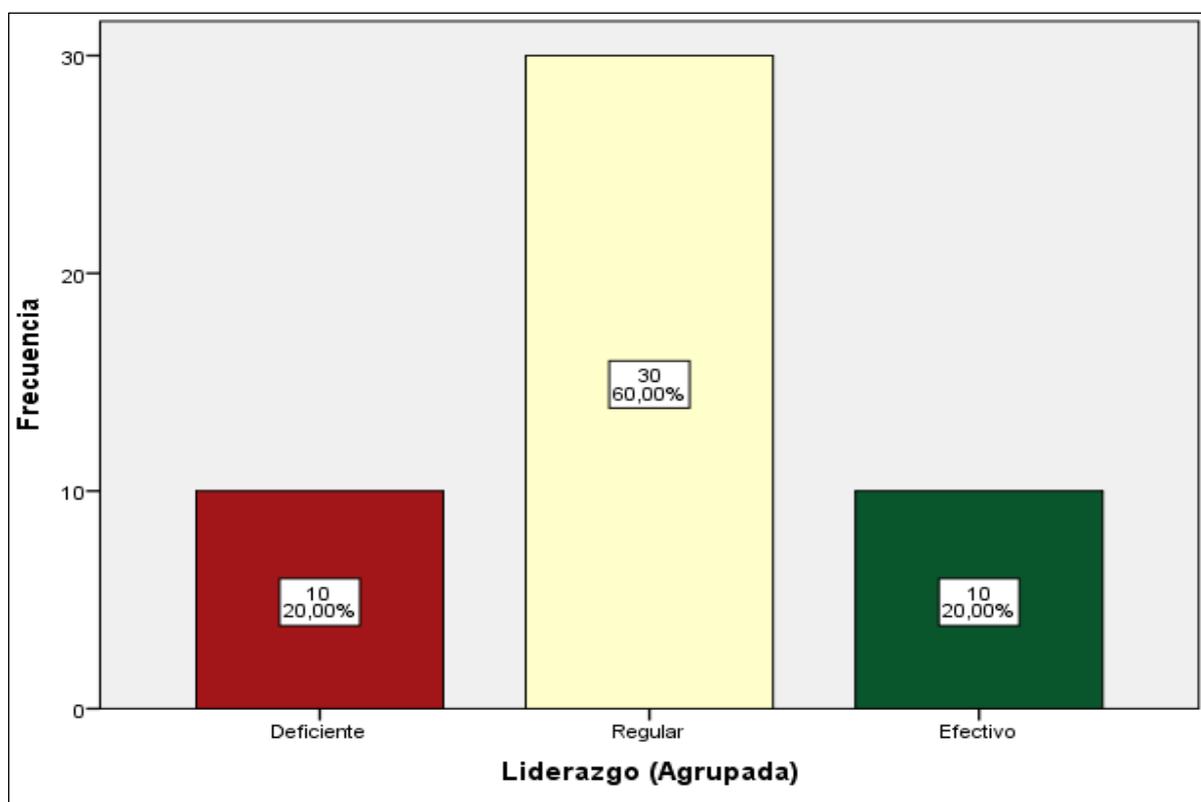
Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	20.0
Regular	30	60.0
Efectivo	10	20.0
Total	50	100.0

Figura 6

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión liderazgo



De la figura 6 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 30 de ellos equivalente al 60%, califican la dimensión liderazgo en Provias Descentralizado como regular, 10 colaboradores equivalente al 20% lo califican como deficiente y 10 colaboradores equivalente al 20% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de liderazgo en los colaboradores de Provias Descentralizado.

Resultados descriptivos de las dimensiones de desempeño laboral

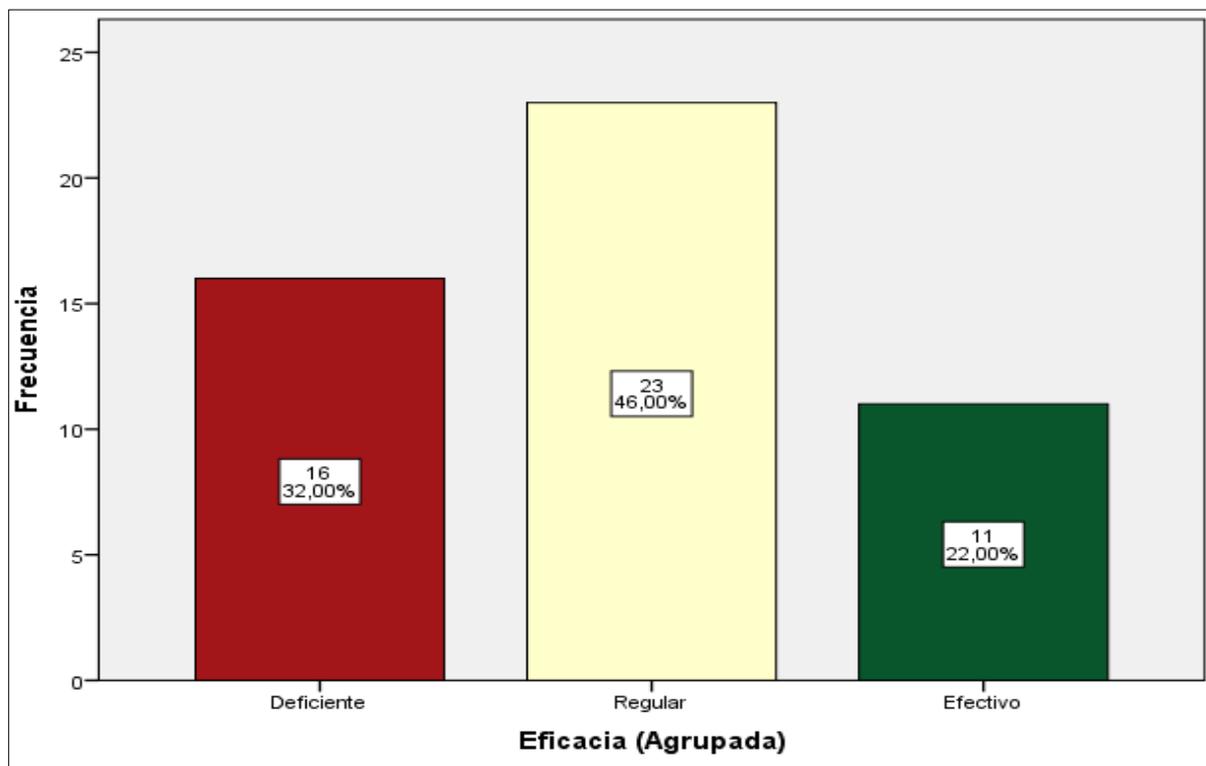
Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	16	32.0
Regular	23	46.0
Efectivo	11	22.0
Total	50	100.0

Figura 7

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión eficacia



De la figura 7 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 23 de ellos equivalente al 46%, califican la dimensión eficacia en Provias Descentralizado como regular, 16 colaboradores equivalente al 32% lo califican como deficiente y 11 colaboradores equivalente al 22% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de eficacia en el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado.

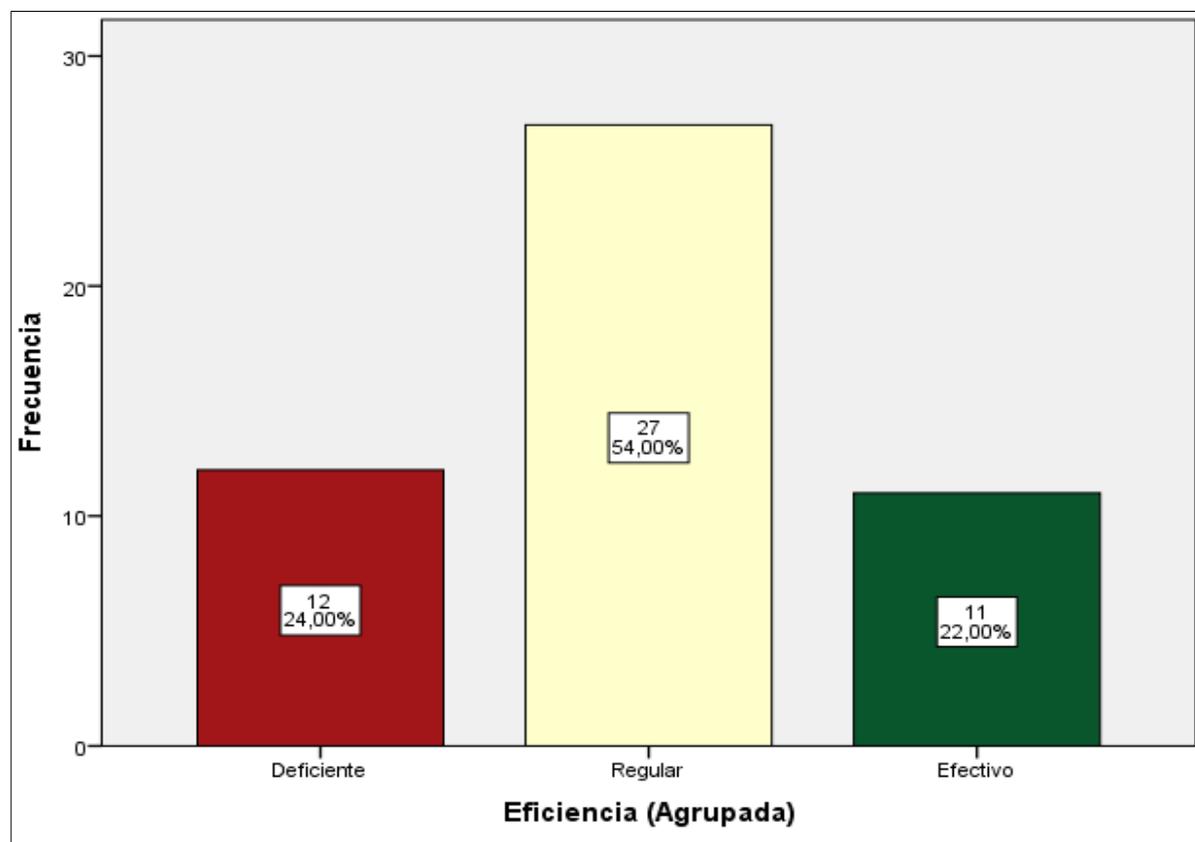
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	12	24.0
Regular	27	54.0
Efectivo	11	22.0
Total	50	100.0

Figura 8

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión eficiencia



De la figura 8 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 27 de ellos equivalente al 54%, califican la dimensión eficiencia en Provias Descentralizado como regular, 12 colaboradores equivalente al 24% lo califican como deficiente y 11 colaboradores equivalente al 22% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de eficiencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado.

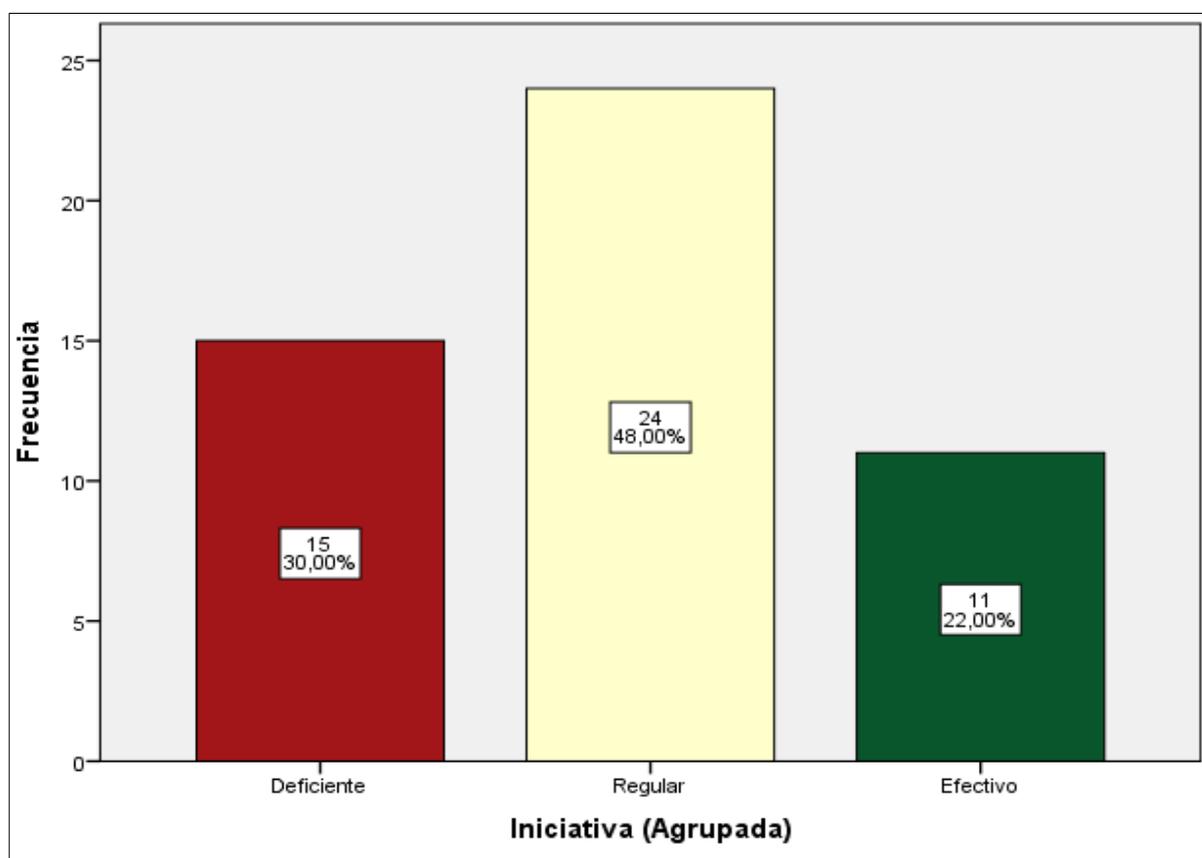
Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	15	30.0
Regular	24	48.0
Efectivo	11	22.0
Total	50	100.0

Figura 9

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión iniciativa



De la figura 9 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 24 de ellos equivalente al 48%, califican la dimensión iniciativa en Provias Descentralizado como regular, 15 colaboradores equivalente al 30% lo califican como deficiente y 11 colaboradores equivalente al 22% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de iniciativa en el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado.

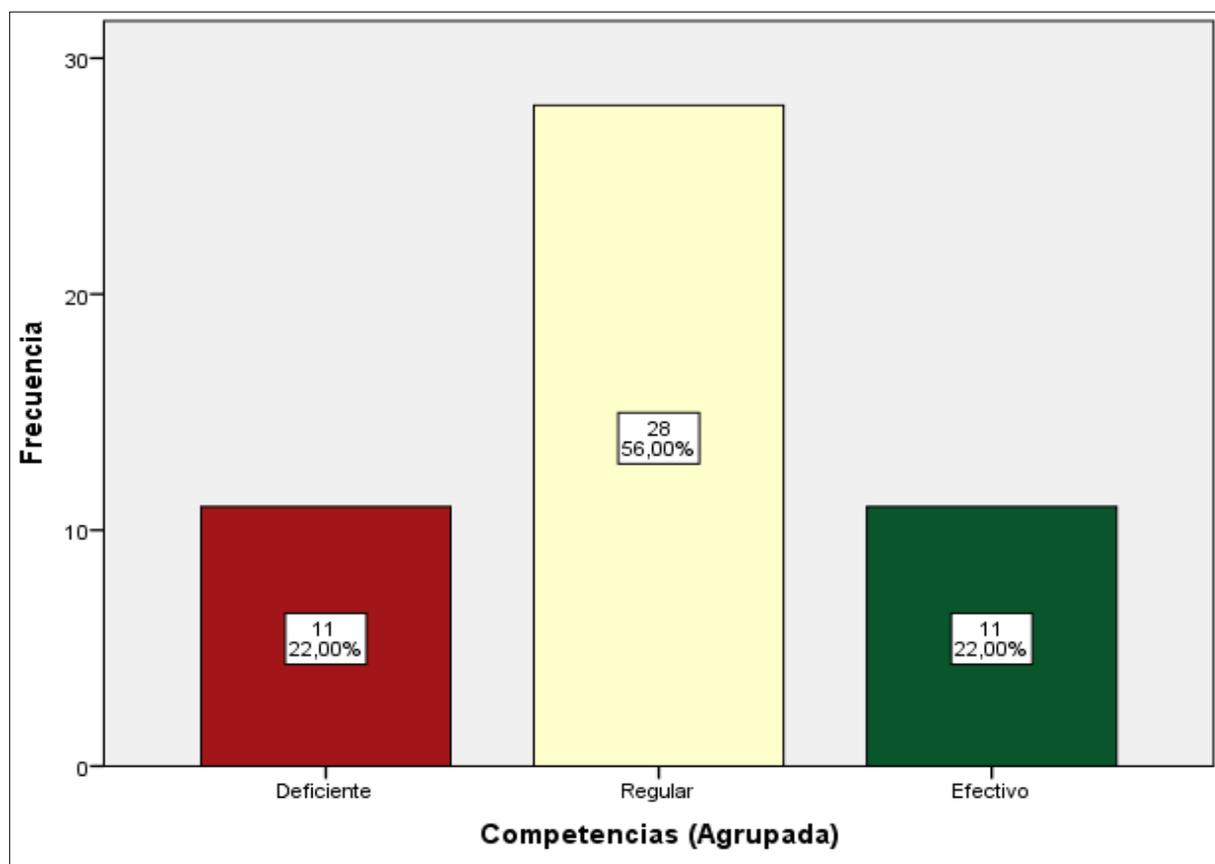
Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión competencias

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	22.0
Regular	28	56.0
Efectivo	11	22.0
Total	50	100.0

Figura 10

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión competencias



De la figura 10 se tiene que, de 50 colaboradores encuestados, 28 de ellos equivalente al 56%, califican la dimensión competencias en Provias Descentralizado como regular, 11 colaboradores equivalente al 22% lo califican como deficiente y 11 colaboradores equivalente al 22% lo califican como efectivo. Los resultados evidencian que existe un problema de competencias en el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

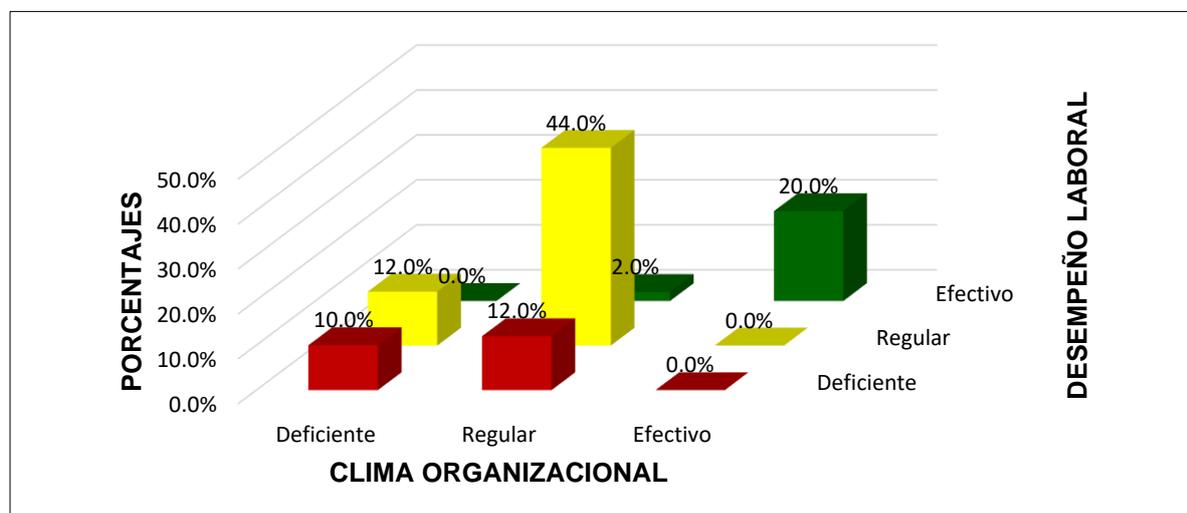
Tabla 17

Análisis descriptivo de resultados de la relación entre clima organizacional y desempeño laboral

Clima organizacional	Desempeño laboral						Total	
	Deficiente		Regular		Efectivo		fi	%
	fi	Deficiente	fi	Regular	fi	Efectivo		
Deficiente	5	10.0%	6	12.0%	0	0.0%	11	22.0%
Regular	6	12.0%	22	44.0%	0	0.0%	28	56.0%
Efectivo	0	0.0%	1	2.0%	10	20.0%	11	22.0%
Total	11	22.0%	29	58.0%	10	20.0%	50	100.0%

Figura 11

Representación gráfica del análisis descriptivo de resultados de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral



Analizando los resultados obtenidos en la tabla 17 y figura 11, se tiene que el 10% de colaboradores encuestados de Provias Descentralizado califica la relación de la variable clima organizacional y desempeño laboral como deficiente. Mientras que el 44% califica esta relación como regular y el 20% lo califica esta relación como efectivo. Este resultado evidencia la existencia de una relación directa entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral, relación que se valida con la comprobación de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀. La variable clima organizacional presenta una distribución normal.

H_a. La variable clima organizacional difiere de una distribución normal.

Tabla 18

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk de la variable clima organizacional

	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,972	50	,281

De la tabla 19 se tiene que, de acuerdo con la prueba de normalidad de Shapiro Wilk el nivel de significancia obtenido de los datos de la variable clima organizacional es mayor a 0.05, por tanto, se dice que estos datos tienen una distribución normal y se procede a rechazar la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, determinando que el estadístico a utilizar para la comprobación de hipótesis es la Correlación de Pearson.

4.6. Procedimientos correlacionales

Los procedimientos correlacionales de prueba de hipótesis se desarrollaron a un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, esta regla permite rechazar o aceptar la hipótesis de trabajo o hipótesis nula, por ende, aceptar la hipótesis de investigación.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Sig. $< 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Contraste de la hipótesis general

H_0 . No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

H_a . Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Tabla 19

Resultado de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

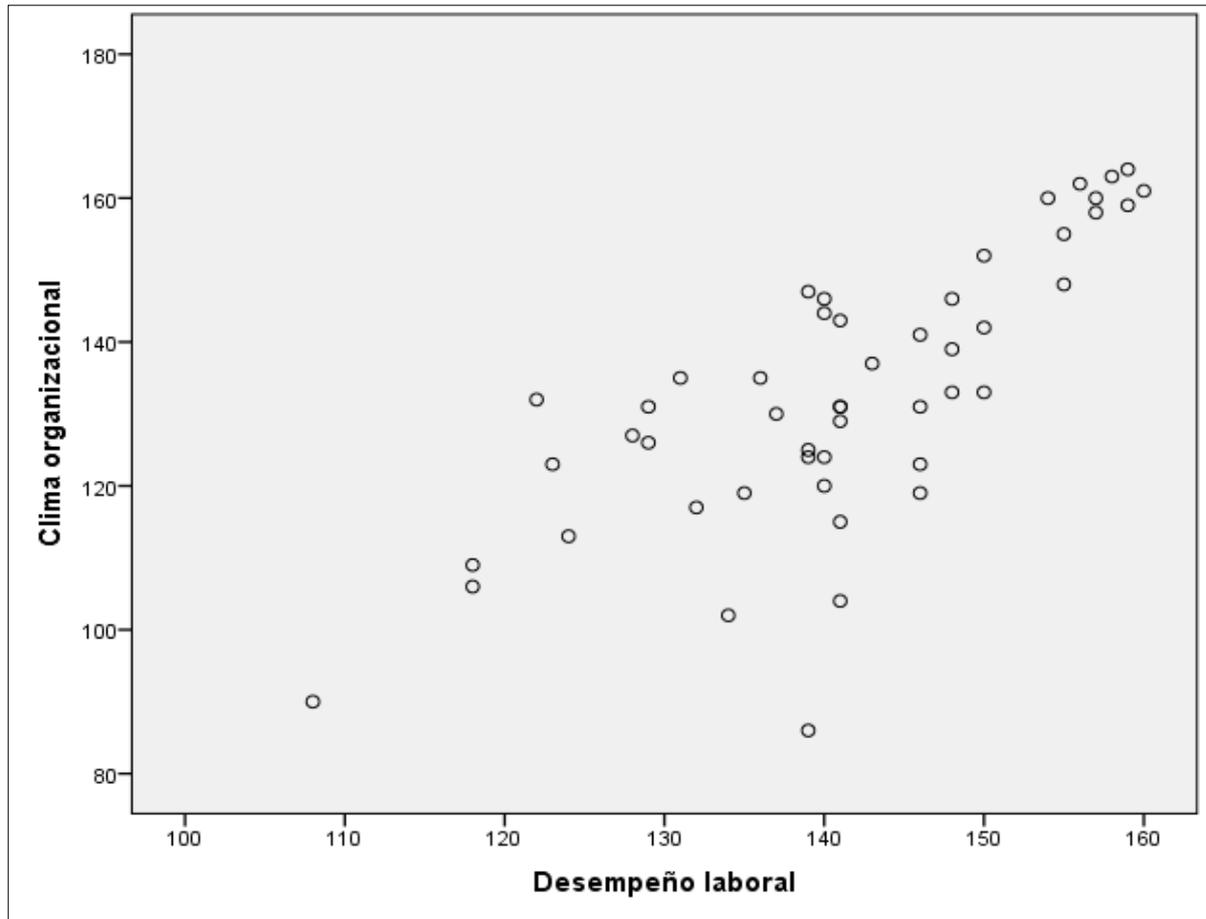
		Desempeño laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,754**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

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

En la tabla 19 se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor a 0.05 cumple la regla de decisión; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por otro lado, se observa un resultado de correlación de Pearson de 0.754** indicando que existencia de una relación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Figura 12

Gráfico de dispersión de las variables clima organizacional y desempeño laboral



En la figura 12 se observa que existe una relación positiva directa entre las variables analizadas como el clima organizacional y el desempeño laboral, lo que indica que a mayores puntajes en la variable clima organizacional, mayores fueron los puntajes de la variable desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

H₁. Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Tabla 20

Resultado de correlación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Motivación	Coeficiente de correlación	,657**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

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

En la tabla 20 se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor a 0.05 cumple la regla de decisión; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por otro lado, se observa un resultado de correlación de Pearson de 0.657** indicando que existencia de una relación positiva moderada entre la dimensión motivación del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación entre trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

H₂. Existe relación entre trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Tabla 21

Resultado de correlación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,659**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

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

En la tabla 21 se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor a 0.05 cumple la regla de decisión; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por otro lado, se observa un resultado de correlación de Pearson de 0.659**

indicando que existencia de una relación positiva moderada entre la dimensión trabajo en equipo del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación entre comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima 2021.

H₃. Existe relación entre comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima 2021.

Tabla 22

Resultado de correlación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	,677**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

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

En la tabla 22 se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor a 0.05 cumple la regla de decisión; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por otro lado, se observa un resultado de correlación de Pearson de 0.677** indicando que existencia de una relación positiva moderada entre la dimensión comunicación del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀. No existe relación entre liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

H₄. Existe relación entre liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

Tabla 23*Resultado de correlación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
	Coeficiente de correlación	,740**
Liderazgo	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

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

En la tabla 23 se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor a 0.05 cumple la regla de decisión; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por otro lado, se observa un resultado de correlación de Pearson de 0.740** indicando que existencia de una relación positiva alta entre la dimensión liderazgo del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados obtenidos respecto a la hipótesis general, se tiene que, aplicando la correlación de Pearson, este dio por resultado una correlación de 0.754, con nivel de significancia 0.000, indicando que existe una correlación positiva entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral. Lo cual es corroborado por Jiménez (2021), quien en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*, este investigador llegó a la conclusión que bajo el método de correlación de Spearman encontró la existencia de una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral equivalente a 0.494. Estos resultados demuestran que un buen clima en las organizaciones evidencia mejoras en el desempeño laboral de los colaboradores de las organizaciones.

Los resultados obtenidos respecto a la hipótesis específica 1, se tiene que aplicando la correlación de Pearson, este dio por resultado una correlación de 0.657, con nivel de significancia 0.000, indicando que existe una correlación positiva entre la dimensión motivación de la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral. Lo cual es corroborado por Mogrovejo (2020), quien en su tesis *El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*, realizado en la Universidad Católica de Santiago Guayaquil, en la cual concluye que existe relación significativa entre el motivación y desempeño laboral, estos resultados evidencian que los gerentes de las empresas deben tener políticas de motivación hacia el personal que la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores.

Los resultados obtenidos respecto a la hipótesis específica 2, se tiene que aplicando la correlación de Pearson, este dio por resultado una correlación de 0.659, con nivel de significancia 0.000, indicando que existe una correlación positiva entre la

dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral. Este resultado es corroborado por Gómez (2019), quien en su tesis *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de Starbucks zona sur, Lima - 2019*, realizado en la Universidad Autónoma del Perú, este investigador concluye que existe una relación entre el trabajo en equipo y desempeño laboral, determinado por medio del estadístico R de Pearson de 0.690 y con nivel de significancia menor a 0.05. Estos resultados demuestran que en la empresa es importante trabajar en equipo para el logro de los objetivos que se planifican de la organización.

Los resultados obtenidos respecto a la hipótesis específica 3, se tiene que aplicando la correlación de Pearson, este dio por resultado una correlación de 0.677, con nivel de significancia 0.000, indicando que existe una correlación positiva entre la dimensión comunicación de la variable clima organizacional y el desempeño laboral. Este resultado es corroborado por Jorge (2018), quien en su tesis *Clima laboral y desempeño organizacional en los colaboradores del área de producción en la empresa KFC del distrito de Surco*, realizado en la Universidad Autónoma del Perú, en la cual concluye que existe una relación significativa entre la comunicación aplicada por la organización y desempeño laboral, determinado por medio del estadístico R de Pearson de 0.819 y con nivel de significancia menor de 0.05. Este resultado determina la importancia una comunicación eficaz en las organizaciones para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores.

Los resultados obtenidos respecto a la hipótesis específica 4, se tiene que aplicando la correlación de Pearson, este dio por resultado una correlación de 0.740, con nivel de significancia 0.000, indicando que existe una correlación positiva entre la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional y la variable desempeño

laboral. Este resultado es corroborado por Peralta (2019), quien en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing en Lima - Perú*, realizado en la Universidad de Piura, en esta investigación se demuestra la existencia de la relación entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral, determinado por medio del estadístico de Rho de Spearman de 0.465 y con nivel de significancia menor a 0.05. Este resultado verifica que se evidencia en diferentes revisiones literarias, donde se menciona que una empresa se desarrolla de manera deficiente cuando no es dirigida por un líder que se preocupe por el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

5.2. Conclusiones

Existe correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021, determinado a través de la correlación de Pearson de 0.754, con nivel de significancia 0.000, siendo este nivel de significancia menor a 0.05 se concluye que a medida que mejore el clima organizacional mejora el desempeño laboral.

Existe correlación positiva entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021, determinado a través de la correlación de Pearson de 0.657, con nivel de significancia 0.000, siendo este nivel de significancia menor a 0.05 se concluye que a medida que mejore la motivación mejora el desempeño laboral.

Existe correlación positiva entre trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021, determinado a través de la correlación de Pearson de 0.659, con nivel de significancia 0.000, siendo este nivel de significancia menor a 0.05 se concluye que a medida que mejore el trabajo en equipo mejora el desempeño laboral.

Existe correlación positiva entre comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021, determinado a través de la correlación de Pearson de 0.677, con nivel de significancia 0.000, siendo este nivel de significancia menor a 0.05 se concluye que a medida que mejore la comunicación mejora el desempeño laboral.

Existe correlación positiva entre liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021, determinado a través de la Correlación de Pearson de 0.740, con nivel de significancia 0.000, siendo este nivel de significancia menor a 0.05 se concluye que a medida que mejore el liderazgo mejorará el desempeño laboral.

5.3. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de la primera conclusión, se recomienda a la gerencia de Provias descentralizado un plan estratégico, el cual se presenta en el Anexo 7. El cual permitirá mejorar el clima organizacional en los colaboradores de Provias Descentralizado, este plan debe estar direccionado a las máximas jefaturas de Provias Descentralizado, el mismo que menciona lo siguiente:

- Realizar un análisis FODA interno, en base al cual se deben plantear objetivos de mejora, enfocado en mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta los objetivos institucionales y del área de Provias Descentralizado.
- Diseñar un plan para abordar cada objetivo propuesto en el ítem anterior, recomendando que estos objetivos sean medibles de forma semanal o mensual como mínimo.
- Establecer políticas para el cumplimiento y monitoreo del plan propuesto, indicando los responsables del monitoreo de estas.

- Finalmente, capacitar a los colaboradores sobre el plan y de las políticas diseñadas.

De acuerdo con los resultados de la segunda conclusión, se recomienda a la gerencia de Provias descentralizado un plan de acción, el cual se presenta en el apéndice 1. El cual permitirá mejorar la motivación en los colaboradores de Provias Descentralizado, este plan debe estar direccionado con mayor rigor a la jefatura de recursos humanos, así como a las demás jefaturas de Provias Descentralizado, el mismo que menciona lo siguiente:

- Realizar un análisis de las tareas y de los puestos de trabajo para asegurar que las tareas se encuentren alineadas a los puestos de trabajo. Esto debe estar acompañado de revisión de perfiles de puestos.
- Desarrollar evaluación de competencias para direccionar mejor las tareas en función a las competencias de los colaboradores.
- Promover incentivos de desarrollo profesional, para que los colaboradores se auto motiven al desarrollar sus funciones.
- Capacitar al personal, sobre todo a los cargos de jefaturas para que apliquen el plan de acción motivacional en sus colaboradores.

De acuerdo con los resultados de la tercera conclusión, se recomienda un plan de acción, el cual se presenta en el apéndice 2, el cual permitirá mejorar el trabajo en equipo en los colaboradores de Provias Descentralizado, este plan debe estar direccionado a las jefaturas y colaboradores de Provias Descentralizado de forma general, el mismo que menciona lo siguiente:

- Programar tareas grupales de trabajo, dinámicas de distracción, de capacitación que permitan mejorar el trabajo en equipo entre los colaboradores en general.

- Además, se deben generar metas grupales, para que interactúen los colaboradores de acuerdo con la meta propuesta.
- Capacitar a los jefes para que puedan gestionar los trabajos grupales con objetivo de integración de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados de la cuarta conclusión, se recomienda un plan de acción, el cual se presenta en el apéndice 3, el cual permitirá mejorar la comunicación en los colaboradores de Provias Descentralizado, este plan debe estar direccionado a las jefaturas de Provias Descentralizado, el mismo que menciona lo siguiente:

- Plan de capacitación externa para los jefes para que apliquen técnicas de comunicación efectiva con sus colaboradores.
- Realizar un plan de control de resultados con la finalidad de validar que la mejora sea efectiva.

De acuerdo con los resultados de la quinta conclusión, se recomienda un plan de acción, el cual se presenta en el apéndice 4, el cual permitirá mejorar el liderazgo en los colaboradores de Provias Descentralizado, este plan debe estar direccionado a las máximas jefaturas de Provias Descentralizado, el mismo que menciona lo siguiente:

- Realizar plan de capacitación externa de liderazgo, uno para jefaturas y otro para los colaboradores, dado que ambos deben mejorar la iteración como organización.
- Proponer indicadores de mejora con la finalidad de medir los resultados de la capacitación.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional*. Granica.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). Patria.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación*. Pearson.
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Choudhary, V., y Khan, N. (2021). Revisión mundial del espíritu empresarial, la gestión y el desarrollo sostenible. *Emerald Group Holdings*, 17(2), 370-391.
- De la Calle, C., y Ortíz, M. (2018). *Fundamentos de recursos humanos* (3ª ed.). Pearson Educación.
- Domínguez, C., Medina, D., Martínez, I., y López, E. (2018). *Metodología de investigación para la educación y la diversidad*. UNED.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación*. Universidad Continental.
- García, M. y Arvelo, V. (2021). El clima organizacional y la motivación laboral como insumos para los planes de mejora institucional. *Universidad de Zulia*, 26(94), 548-567. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35757>
- Gómez, O., y Aguilar, R. (2018). Administración del talento humano, calidad de vida laboral y su doble dimensión: objetiva y subjetiva. *Polo de conocimiento*, 3(5), 66-84. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i5.483>
- Gómez, R. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de Starbucks zona Sur, Lima – 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad

Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA.

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/autonoma/1279>

Gullo, J., y Nardulli, J. (2018). *Gestión organizacional*. Maipue.

Hatum, A., y Marchiori, E. (2020). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras: manual de teoría y práctica profesional*. Granica.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación; las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Herrero, A., Perello, M., Ribes, G. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Jiménez, N. (2021). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31974>

Jorge, C. (2018). *Clima laboral y desempeño organizacional en los colaboradores del área de producción en la Empresa KFC del distrito de Surco* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/899>

Jurkiewicz, C., y Massey, T. (2018). Lo que los empleados municipales quieren de sus puestos de trabajo frente a lo que están obteniendo: una comparación longitudinal servicio público. *Llamamientos, compromisos y contribuciones*, 12(6), 203-214. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85047117150&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=municipal+job&st2=&sid=a45e38875ca88c0abfa9f2232c149969>

&sot=b&sdt=b&sl=20&s=TITLE%28municipal+job%29&relpos=8&citeCnt=0&searchTerm=

- López, A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>
- López, Á., Pasamar, S., y Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. UOC.
- López, L., Rubio, G., y Uribe, M. (2019). *Responsabilidad social interna: una perspectiva del talento humano*. Universidad de Tolima.
- Lorrén, N. (2018). *Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3558>
- Louffat, E., y Jáuregui, K. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Pearson.
- Marcó, F., Loguzzo, H., y Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones* (2ª ed.). Granica.
- Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas* [Tesis de maestría, Universidad de Morelos]. Repositorio Institucional UM. <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/901>
- Mogrovejo, M. (2020). *El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional

UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14220/1/T-UCSG-POS-MGSS-273.pdf>

Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: el caso de Procter y Gamble*. Babelcube.

Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Patria.

Navarro, L. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacamac-2017* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú] Repositorio Institucional UA. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/1208>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Ediciones de la U.

Obeng, A., Zhu, Y., Azinga, S., y Quansah, L. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral: investigación del papel mediador de la pasión por el trabajo armonioso y el papel moderador del intercambio y entrenamiento entre líderes y miembros. *Elsevier BV*, 11(2), 1-40. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>

Palmar, R., Valero, U., y Jhoan, M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes*. Pirámide.

Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio Institucional USIL. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf

- Peralta, P. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing en Lima - Perú* [Tesis de pregrado, Universidad de Piura] Repositorio Institucional UDEP. <https://hdl.handle.net/11042/4347>
- Prieto, J., y Therán, I. (2018). *Administración: teorías, autores, fases, reflexiones* (24^a ed.). Ediciones de la U.
- Provias descentralizado. (2021). *Proyecto especial de infraestructura de transporte*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/pvd>
- Pupo, B. (2018). *Tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico*. Universidad de Holguín.
- Ribes, G., Perelló, R., y Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17^a ed.). Pearson.
- Salgado, C. (2018). *Manual de investigación*. Champagnat.
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] Repositorio Institucional UASB. <http://hdl.handle.net/10644/7204>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables e indicadores			
<p>¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado Lima, 2021?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación entre motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado en Lima, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de</p>	<p>Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima 2021.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar si existe relación entre motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado en Lima, 2021.</p> <p>Determinar si existe relación entre trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias</p>	<p>Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima 2021.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima 2021.</p> <p>Existe relación entre trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de</p>	Variable 1: Clima organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos - Poder - Autorrealización 	Likert	Deficiente: [19-31) Regular: [31-40) Efectivo: [40-45]
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipos - Confianza - Control 		Deficiente: [23-34) Regular: [34-41) Efectivo: [41-45]
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Participación - Integración 		Deficiente: [22-31) Regular: [31-40) Efectivo: [40-45]
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Capacidad de mando 	Deficiente: [13-21) Regular: [21-28) Efectivo: [28-30]				
Variable 1: Desempeño laboral						

<p>Provias Descentralizado en Lima, 2021? ¿Cuál es la relación entre comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado en Lima, 2021? ¿Cuál es la relación entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado en Lima,2021?</p>	<p>Descentralizado en Lima, 2021. Determinar si existe relación entre comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado en Lima, 2021. Determinar si existe relación entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de Provias Descentralizado en Lima,2021.</p>	<p>Provias Descentralizado, Lima 2021. Existe relación entre comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima 2021. Existe relación entre liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima 2021.</p>	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de metas - Experiencia - Resultados esperados 	Likert	<p>Deficiente: [30-37) Regular: [37-43) Efectivo: [43-45]</p>
			Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de recursos - Capacidad de logro - Logro obtenido 		<p>Deficiente: [31-37) Regular: [37-43) Efectivo: [43-45]</p>
			Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Proactividad - Autonomía de decisión - Planificación de tareas 		<p>Deficiente: [25-31) Regular: [31-37) Efectivo: [37-40]</p>
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Ética 	<p>Deficiente: [22-26) Regular: [26-29) Efectivo: [29-30]</p>				
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadísticos			
Tipo:	Población:	Variable 1: Clima organizacional	Estadísticos descriptivos			

<p>Descriptivo, Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p>	<p>50 colaboradores de Provias Descentralizado Lima-2021</p> <p>Muestra: 50 colaboradores de Provias Descentralizado Lima-2021</p>	<p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de clima organizacional</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de desempeño laboral</p>	<p>Tabla de frecuencias, cruzadas. Gráficos de barras.</p> <p>Estadísticos inferenciales Correlación de Pearson.</p>
---	---	--	---

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Buenos días estimados colaboradores: A continuación, se presenta el cuestionario sobre el clima organizacional, diseñado con fines académicos y de carácter anónimo. Se requiere que respondan el cuestionario con honestidad, desde su punto de vista personal. Además, sólo debe indicar una respuesta a cada pregunta, donde cada respuesta está asociado a un número, es decir debe indicar como respuesta un número entre 1 al 5, de acuerdo con las alternativas de respuestas que se presenta a continuación:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

PREGUNTAS		ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Motivación						
1	Todos los colaboradores tienen la misma oportunidad de ascenso.					
2	Realizo las tareas asignadas en el tiempo programado.					
3	Considera que tiene capacidades necesarias para lograr las metas trazadas.					
4	Mi jefe tiene capacidad de lograr cambios.					
5	Considero que mi jefe tiene liderazgo.					
6	Mi jefe siempre plantea metas de trabajo retadoras.					
7	He logrado alcanzar metas personales propuesta.					
8	Mi trabajo es reconocido por la organización.					
9	La institución me ha permitido desarrollarme profesionalmente.					
Trabajo en equipo						
10	Promueve el compromiso hacia el trabajo entre sus compañeros de labores.					
11	Conoce las fortalezas y debilidades de los colaboradores.					
12	Tengo capacidad para solucionar problemas.					
13	Aporta libremente ideas que benefician a su área de trabajo.					

14	Su equipo de trabajo está formado por colaboradores del mismo nivel de cargo.					
15	Tengo facilidad para desenvolverme en mi equipo de trabajo.					
16	Mantiene y demuestra seguridad al tomar una decisión.					
17	El líder del equipo mantiene el control ante situaciones adversas.					
18	Tengo control de los procesos en mi área de trabajo.					
Comunicación						
19	El líder del equipo toma decisiones acertadas.					
20	La institución motiva la toma de mis decisiones.					
21	Su jefe respalda las decisiones que se toman en equipo.					
22	La institución fomenta mi participación en todas las actividades.					
23	Participo positivamente en las actividades que promueve la institución.					
24	La institución promueve mi participación en los planes de trabajo.					
25	La institución permite la integración de los equipos de trabajo a través de talleres de capacitación.					
26	La integración que fomenta la institución me ha ayudado a comunicar mejor los problemas de trabajo.					
27	Siempre participo en las actividades integración.					
Liderazgo						
28	Las decisiones que toma mi jefe han permitido mejorar la capacidad de respuesta del equipo de trabajo.					
29	Mi jefe delega la toma de decisiones de acuerdo con las competencias de los colaboradores.					
30	El tomar decisiones me ha permitido desarrollar mejor mi liderazgo.					
31	La capacidad de mando de mi jefe ha permitido el logro de metas en el equipo de trabajo.					
32	Mi seguridad me ha permitido liderar subgrupos de trabajo.					
33	La institución me ha permitido desarrollar el liderazgo del equipo de trabajo.					

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Buenos días estimados colaboradores: A continuación, se presenta el cuestionario sobre el desempeño laboral, diseñado con fines académicos y de carácter anónimo. Se requiere que respondan el cuestionario con honestidad, desde su punto de vista personal. Además, sólo debe indicar una respuesta a cada pregunta, donde cada respuesta está asociada a un número, es decir debe indicar como respuesta un número entre 1 al 5, de acuerdo a las alternativas de respuestas que se presenta a continuación:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

PREGUNTAS		ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Eficacia						
1	La institución me proporciona los elementos necesarios para cumplir las metas.					
2	Logro cumplir los objetivos según lo programado.					
3	Cumplo mis funciones con calidad.					
4	Mi experiencia me permite aportar ideas relevantes.					
5	Ayudo a solucionar problemas a mis compañeros.					
6	Realizo mis tareas con seguridad y confianza.					
7	Logro terminar las tareas que se me asigna.					
8	Logro cumplir las metas trazadas por mi jefe.					
9	El líder del equipo reconoce el éxito de mi trabajo.					
Eficiencia						
10	Utilizo los procedimientos establecidos por la institución para el desarrollo de mis tareas.					
11	Utilizo adecuadamente los materiales que se le han asignado para realizar mi trabajo.					
12	Ordeno mi puesto de trabajo al finalizar el día laboral.					
13	Considero que mi desempeño cumple con los objetivos trazados por la institución.					
14	Contribuyo al logro de objetivos grupales.					

15	Administro mi tiempo para aprender nuevas cosas.					
16	La institución reconoce el logro de sus colaboradores.					
17	Los logros obtenidos me han permitido asumir nuevas responsabilidades.					
18	Muestro satisfacción por el logro obtenido de otros colaboradores.					
Iniciativa						
19	Me anticipo a los problemas y propongo estrategias para evitarlos.					
20	Propongo alternativas de solución antes que el problema sea aún mayor.					
21	Culminado sus funciones del día busco realizar otras que no le fueron asignadas.					
22	Ante un problema: Tomo decisiones por cuenta propia para resolverlos eficientemente.					
23	La capacidad de decisión de mi jefe hace que el equipo de trabajo sea más independiente para alcanzar las metas.					
24	Mi jefe tiene autonomía para programar la carga laboral del equipo.					
25	Mi jefe cumple con planificar la tarea general del equipo antes que inicie el periodo siguiente.					
26	Planifico mi tiempo para ejecutar las tareas asignadas por iniciativa propia.					
Competencias						
27	Asumo con responsabilidad mi trabajo.					
28	Participo activa y positivamente en la solución de problemas del área.					
29	Mi jefe reconoce mis competencias y me asigna carga de trabajo de mayor responsabilidad.					
30	Mi jefe promueve el trabajo respetando las normas éticas establecidos por las políticas y reglamentos de la organización.					
31	Realizo mi trabajo respetando el pensamiento de mis compañeros de trabajo.					
32	Cumplo con las normas éticas en el desempeño de mis funciones.					

Anexo 1. Ficha de validación de Instrumentos

Validación del instrumento: CLIMA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: MAG. Pajuelo Rodríguez James Aristides

DNI: 03497186

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del experto informante

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: MAG. Pajuelo Rodríguez James Aristides

DNI: 03497186

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del experto informante

Validación del instrumento: CLIMA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: _____ Dr. Luis Marcelo Quispe _____

DNI: 40612463 _____

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: _____ Dr. Luis Marcelo Quispe _____

DNI: 40612463 _____

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del Instrumento: CLIMA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.: MARIO EDGART CHURA
ALEGRE**

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [X] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.: MARIO EDGART CHURA
ALEGRE**

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [X] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Anexo 2. Informe de índice de similitud

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document content is as follows:

EMPRESAS

TESIS
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE PROVIAS DESCENTRALIZADO, LIMA - 2021

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA
ANA ALMENDRA PALTI ZAVALA
ORCID: 0000-0003-3893-096X

ASESOR
MAG. JORGE LUIS BONILLA FERREYRA
ORCID: 0000-0003-2704-8066

On the right side, the 'Resumen de coincidencias' (Similarity Summary) panel shows a total similarity index of 13%. Below this, two sources are listed:

Rank	Source	Similarity %
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	11 %
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	2 %

At the bottom of the interface, the status bar indicates 'Página: 1 de 107', 'Número de palabras: 18602', and 'Alta resolución Activado'. The system tray shows the date and time as 07:41 on 27/05/2022.

Anexo 3. Documento de consentimiento informado



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 06 de octubre de 2021

CARTA N° 074-2021-MTC/21.ORH

Señores:
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente. -

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constancia de permiso a favor de la ciudadana Ana Almendra Palti Zavala identificada con DNI 76782631, bachiller en Administración de Empresas, para aplicar el instrumento de desarrollo de la investigación de tesis "Clima Organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado Lima – 2021".

Las actividades se llevarían a cabo en la sede de jirón Camaná 678, Cercado de Lima, Lima-Perú, pudiéndose desarrollar de manera virtual, brindando las facilidades necesarias para el análisis de su muestra y desarrollo de investigación en mención.

Atentamente,

ABOG. SANDRA VICTORIA CHAPOÑÁN MENDOZA
Jefa de la Oficina de Recursos Humanos



Firmante: CHAPOÑÁN
MENDOZA Sandra Victoria
FAU 20380419247 hard
Fecha: 06/10/2021 11:09
Motivo: Firma digital

Exp. V012140580



**BICENTENARIO
PERÚ 2021**



Jr. Camaná 678 – Lima – Perú
Pisos 2, 5, 7 al 12
Central telefónica. (511) 514
5300
www.gob.pe/pvd

Variable: Desempeño laboral

N°	EFICACIA									EFICIENCIA									PRODUCTIV		
	Cumplimiento de metas			EXPERIENCIA			RESULTADOS ESPERADOS			UTILIZACIÓN DE RECURSOS			CAPACIDAD DE LOGRO			LOGRO OBTENIDO					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			19
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
7	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
8	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
11	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
12	2	3	4	5	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	5	1	3	4	4	4	4
13	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	5	3	3	3
14	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5
15	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4
16	3	4	4	5	4	5	5	4	2	4	4	5	4	5	3	2	2	4	3	4	4
17	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
21	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
22	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
23	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5
24	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
25	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	5	5	3	5	2	2	5	4	4	4
26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
35	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	3
36	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	3	4	5	4	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
39	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4
44	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
45	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
46	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4
47	2	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5
48	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
49	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
50	4	5	4	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4

Anexo 5. Plan de estratégico

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Convocar a las jefaturas responsables de cada área que la conforman, en especial a la del recurso humano, área contable, presupuesto, con la finalidad de revisar el sistema actual y los respectivos políticas institucionales referido al clima organizacional de Provias descentralizado; luego proponer nuevas políticas, reformular los objetivos en función a las nuevas políticas establecidas, capacitar al personal y generar indicadores de desempeño que permitan medir los resultados de la nueva estrategia establecida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y redefinir los objetivos institucionales, para lo cual previamente las jefaturas deben realizar un análisis FODA de sus objetivos por área. - Redefinir políticas para que el proceso de trámites y coordinación interna sea más fluida y directa. - Como siguiente paso: Se requiere establecer metas por tipo de puesto de trabajo. - Finalmente, establecer nuevas políticas enfocadas a mejorar el desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefaturas de Provias descentralizado. - Útiles de oficina. - Conexión a internet. - Computadora. - Impresora. 	<p>Anual</p>	<p>Jefe de Provias descentralizado.</p>	<p>S/. 0.000</p>

APÉNDICES

Apéndice 1. Plan de acción

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Revisar la estructura organizacional, escala salarial y programa de ascensos; por otro lado, revisar cómo se lleva actualmente la motivación laboral. Realizar un análisis entre jefes de sección/área en conjunto con la jefatura del recurso humano:</p> <p>Plantear mejorar y establecerlos vía procedimiento y políticas las mejoras para el empoderamiento y motivación en los jefes de Provias descentralizado.</p>	<p>- Analizar las políticas, reglas y procedimientos, discutir las propuestas de los jefes y redefinir las nuevas políticas, reglas y procedimientos estructurales que permitirán mejorar la forma de trabajo e incrementar la motivación y con ello mejorar el desempeño laboral.</p> <p>- Capacitar a los jefes en empoderamiento y motivación.</p>	<p>- Jefaturas de Provias descentralizado.</p> <p>- Útiles de oficina.</p> <p>- Conexión a internet.</p> <p>- Computadora.</p> <p>- Impresora.</p>	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humanos y de jefaturas.</p>	<p>S/. 0.000</p>

Apéndice 2. Plan de acción

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Analizar el desempeño laboral individual y por sección del último año; de acuerdo con metas institucionales diseñar metas alineadas a los objetivos, sin embargo, por equipo de trabajo por sección e intersección para que todas las personas se integren, intercambien conocimientos y mejoren sus capacidades, trabajen en equipo y contribuyan a mejorar el desempeño laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las jefaturas de área deben reunirse y consolidar metas como institución, formando equipos multidisciplinarios. - El monitoreo debe estar a cargo de los jefes de área, impulsando a sus colaboradores interactuar en equipo. Y el control debe estar a cargo de Recursos humanos, impulsado por la gerencia de Provias descentralizado. - Finalmente, capacitar a todo el personal involucrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefaturas de Provias descentralizado. - Útiles de oficina. - Conexión a internet. - Computadora. - Impresora. 	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humano, jefes de área y gerencia.</p>	<p>S/. 0.000</p>

Apéndice 3. Plan de acción

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
De manera integral, recursos humanos debe realizar un análisis de la comunicación entre jefaturas y de colaboradores, diseñar un programa de capacitación y capacitar al personal por separado, un grupo de jefes y otro grupo de colaboradores, dado que la comunicación es diferente entre ambos niveles jerárquicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los problemas de comunicación por jefe, sintetizar los problemas de forma general, relacionar problema de comunicación con consecuencias, proponer la mejora. - Capacitar a ambos grupos: jefes y colaboradores por separado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefaturas de Provias descentralizado. - Útiles de oficina. - Conexión a internet. - Computadora. - Impresora. 	Anual	Jefe de recursos humanos, jefaturas y colaboradores.	S/. 0.000

Apéndice 4. Plan de acción

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Realizar un análisis de los liderazgos existentes en los jefes de Provias descentralizado,</p> <p>Realizar un análisis por tipo de liderazgo por resultados obtenidos, sólo para evidenciar el problema al capacitar a los jefes y proponer el óptimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los puntos débiles en el manejo del liderazgo en los jefes de área, proponer charlas de reforzamiento de liderazgo y de mejora de este a los jefes. - Capacitar a ambos grupos: jefes y colaboradores por separado. Porque los colaboradores deben saber recibir el liderazgo de sus jefes, más aún cuando viene siendo el mismo y los cambios se darán post capacitación, entonces se requiere el reforzamiento por ambos lados: Quien ejecuta el liderazgo y la parte receptiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefaturas de Provias descentralizado. - Útiles de oficina. - Conexión a internet. - Computadora - Impresora. 	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humanos y jefaturas.</p>	<p>S/. 0.000</p>