



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES  
DE LA GRANJA INTERACTIVA FUNDO SAN VICENTE, LURÍN – 2022

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

**AUTORA**

BEATRIZ ESPERANZA RAMIREZ CAMARENA  
ORCID: 0000-0002-7718-9441

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE  
ORCID: 0000-0003-0128-0123

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

**LIMA, PERÚ, JULIO DE 2023**



**CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

*Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.*

## Referencia bibliográfica

Ramirez Camarena, B. E. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de La Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

<b>Datos del autor</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Beatriz Esperanza Ramirez Camarena
<b>Tipo de documento de identidad</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	74711100
<b>URL de ORCID</b>	<a href="https://orcid.org/0000-0002-7718-9441">https://orcid.org/0000-0002-7718-9441</a>
<b>Datos del asesor</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Luis Alberto Marcelo Quispe
<b>Tipo de documento de identidad</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	40612463
<b>URL de ORCID</b>	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0128-0123">https://orcid.org/0000-0003-0128-0123</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	James Arístides Pajuelo Rodriguez
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	03497186
<b>Secretario del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Pablo Enrique Cabral Byrne
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	10280491
<b>Vocal del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Danny Retamozo Riojas
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	03695192
<b>Datos de la investigación</b>	
<b>Título de la investigación</b>	Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de La Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022
<b>Línea de investigación Institucional</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>Línea de investigación del Programa</b>	Dirección de Organizaciones y Personas
<b>URL de disciplinas OCDE</b>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación de Tesis conformado por: MAG. PAJUELO RODRIGUEZ, JAMES ARÍSTIDES quien lo preside y los miembros del Jurado MAG. CABRAL BYRNE, PABLO ENRIQUE y MAG. RETAMOZO RIOJAS, DANNY, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS**  
**TRABAJADORES DE LA GRANJA INTERACTIVA FUNDO SAN VICENTE,**  
**LURÍN - 2022**

Presentado por la bachiller:

- 1) BEATRIZ ESPERANZA RAMIREZ CAMARENA

Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

APROBADO POR UNANIMIDAD

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 14 de julio del 2023.



PRESIDENTE  
MAG. PAJUELO RODRIGUEZ,  
JAMES ARÍSTIDES



SECRETARIO  
MAG. CABRAL BYRNE, PABLO  
ENRIQUE



VOCAL  
MAG. RETAMOZO  
RIOJAS, DANNY

## **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Yo LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE docente de la Facultad de Ciencias de Gestión y Comunicaciones de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor de la tesis titulada:

**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES  
DE LA GRANJA INTERACTIVA FUNDO SAN VICENTE, LURÍN – 2022"**

Del bachiller BEATRIZ ESPERANZA RAMIREZ CAMARENA, constato que la tesis tiene un índice de similitud de 13% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 1 de octubre de 2023



LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

DNI: 40612463



## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza necesaria para seguir adelante, a mis padres y padrinos por apoyarme en cada paso del camino, por sus consejos y dedicación que han permitido que pueda alcanzar mis metas y objetivos, así como el impulso que me brindan para seguir creciendo como profesional. A mis hermanas por ser mi motivación de superación. A mis abuelos, Luz Bernuy y Ángel Camarena por su gran apoyo, ánimos y su gran amor.

### **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesor de tesis Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, quién me orientó, corrigió y permitió su pleno desarrollo del trabajo de investigación, así como su paciencia y apoyo constante para consolidar la información recabada en el estudio; asimismo, agradecer al Sr. César Salazar y su esposa Ila Medina, por permitirme desarrollar el trabajo de investigación brindándome toda la información necesaria para la realización de las encuestas.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	10
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática .....	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación .....	22
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico .....	24
1.4 Limitaciones de la investigación .....	22
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudios .....	27
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	34
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada .....	78
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	82
3.2 Población y muestra .....	83
3.3 Hipótesis .....	84
3.4 Variables – Operacionalización .....	84
3.5 Métodos y técnicas de investigación .....	86
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados .....	87
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	89
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento .....	93
4.1.1 Análisis de fiabilidad .....	94
4.2 Resultados descriptivos de las variables .....	96
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones .....	98
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas .....	106
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio .....	112
4.6 Procedimientos correlacionales .....	113
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Discusiones .....	120

5.2	Conclusiones .....	124
5.3	Recomendaciones .....	127

**REFERENCIAS****ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Pasos para realizar una capacitación laboral
- Tabla 2 Fases de un plan de comunicaciones
- Tabla 3 Operacionalización de la variable clima organizacional
- Tabla 4 Operacionalización de la variable desempeño laboral
- Tabla 5 Ficha técnica del cuestionario de clima organizacional
- Tabla 6 Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral
- Tabla 7 Escala de alfa de Cronbach
- Tabla 8 Escala de correlación R de Pearson
- Tabla 9 Resultados de validación del cuestionario de clima organizacional
- Tabla 10 Resultados de validación del cuestionario de desempeño laboral
- Tabla 11 Análisis de fiabilidad del instrumento de clima organizacional
- Tabla 12 Resultados de fiabilidad de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional
- Tabla 13 Análisis de fiabilidad del instrumento de desempeño laboral
- Tabla 14 Resultados de fiabilidad de las dimensiones del cuestionario de desempeño laboral
- Tabla 15 Análisis descriptivos de la variable clima organizacional
- Tabla 16 Análisis descriptivos de la variable desempeño laboral
- Tabla 17 Análisis descriptivos de la dimensión autorrealización
- Tabla 18 Análisis descriptivos de la dimensión involucramiento laboral
- Tabla 19 Análisis descriptivos de la dimensión supervisión
- Tabla 20 Análisis descriptivos de la dimensión comunicación
- Tabla 21 Análisis descriptivos de la dimensión condiciones laborales
- Tabla 22 Análisis descriptivos de la dimensión eficiencia
- Tabla 23 Análisis descriptivos de la dimensión eficacia
- Tabla 24 Análisis descriptivos de la dimensión compromiso laboral
- Tabla 25 Análisis descriptivo de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral
- Tabla 26 Análisis descriptivo de la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral
- Tabla 27 Análisis descriptivo de la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral

- Tabla 28 Análisis descriptivo de la relación entre la supervisión y el desempeño laboral
- Tabla 29 Análisis descriptivo de la relación entre la comunicación y el desempeño laboral
- Tabla 30 Análisis descriptivo de la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral
- Tabla 31 Prueba de normalidad de las variables
- Tabla 32 Resultados de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral
- Tabla 33 Resultados de correlación entre la autorrealización y el desempeño laboral
- Tabla 34 Resultados de correlación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral
- Tabla 35 Resultados de correlación entre la supervisión y el desempeño laboral
- Tabla 36 Resultados de correlación entre la comunicación y el desempeño laboral
- Tabla 37 Resultados de correlación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow
- Figura 2 Teoría del clima organizacional de Likert
- Figura 3 Análisis descriptivo de la variable clima organizacional
- Figura 4 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión autorrealización
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión involucramiento laboral
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión supervisión
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión comunicación
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión condiciones laborales
- Figura 10 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia
- Figura 11 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia
- Figura 12 Análisis descriptivos de la dimensión compromiso laboral
- Figura 13 Análisis descriptivos de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral
- Figura 14 Análisis descriptivos de la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral
- Figura 15 Análisis descriptivos de la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral
- Figura 16 Análisis descriptivos de la relación entre la supervisión y el desempeño laboral
- Figura 17 Análisis descriptivos de la relación entre la comunicación y el desempeño laboral
- Figura 18 Análisis descriptivos de la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral
- Figura 19 Diagrama de dispersión entre el clima organizacional y el desempeño laboral

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA GRANJA INTERACTIVA FUNDO SAN VICENTE,  
LURÍN – 2022**

**BEATRIZ ESPERANZA RAMIREZ CAMARENA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

El propósito de esta investigación fue comprender la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente. El estudio es de tipo descriptiva, correlacional, diseño no experimental y enfoque cuantitativo con una muestra de 40 trabajadores. El instrumento utilizado para medir las variables fue una encuesta virtual compuesta por 29 ítems para la prueba de clima organizacional y 18 ítems para la prueba de desempeño laboral. Ambos instrumentos han sido validados mediante análisis de confiabilidad por expertos internos demostrando que los instrumentos son confiables con un nivel de confiabilidad alfa de Cronbach 0.938 para el cuestionario de clima organizacional y un nivel de confiabilidad de 0.870 para el cuestionario de desempeño laboral. Asimismo, los resultados obtenidos de las encuestas son óptimos ya que demuestra que existe una relación entre las variables. Para ello se aplicó el coeficiente de correlación R de Pearson de 0.887 con un nivel de significancia de 0.000, lo que evidencia una correlación muy fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Por lo tanto, se concluye que, a medida que las empresas implementen estrategias de mejora hacia el clima organizacional, se obtendrá un mejor desempeño de los trabajadores.

**Palabras clave:** clima organizacional, desempeño laboral, comunicación.

# ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK PERFORMANCE IN THE WORKERS OF THE INTERACTIVE FARM FUNDO SAN VICENTE, LURÍN- 2022

BEATRIZ ESPERANZA RAMIREZ CAMARENA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## ABSTRACT

The purpose of this research was to understand the relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of the Fundo San Vicente Interactive Farm. The study is descriptive, correlational, non-experimental in design and quantitative in approach with a sample of 40 workers. The instrument used to measure the variables was a virtual survey composed of 29 items for the organizational climate test and 18 items for the job performance test. Both instruments have been validated through reliability analysis by internal experts demonstrating that the instruments are reliable with a Cronbach's alpha reliability level of 0.938 for the organizational climate questionnaire and a reliability level of 0.870 for the job performance questionnaire. Likewise, the results obtained from the surveys are optimal since they demonstrate that there is a relationship between the variables. For this, the Pearson R correlation coefficient of 0.887 was applied with a significance level of 0.000, which shows a very strong correlation between the organizational climate and work performance. Therefore, it is concluded that, as companies implement improvement strategies towards the organizational climate, better worker performance will be obtained.

**Keywords:** organizational climate, work performance, communication.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el clima organizacional está siendo de mucho interés, porque es determinante para el éxito de las organizaciones permitiéndoles ser competitivas en el mercado. Por lo tanto, es crucial estudiar el clima organizacional, cómo afecta la estabilidad emocional de los empleados y qué importancia adquieren las personas y sus percepciones en una organización, ya que de ellas depende entregar un producto o servicio de calidad. El principal problema de la investigación es la deficiencia de clima organizacional para lograr un buen desempeño laboral. Se concluyó que, se obtendría un desempeño laboral óptimo en la medida que las organizaciones ejecuten estrategias para mantener efectivamente un clima organizacional favorable, lo que conduciría a una mayor productividad, posicionamiento y una ventaja competitiva sobre la competencia de la empresa.

La interrogante general formulada para la investigación fue ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022? Asimismo, el objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

La hipótesis alternativa propuesta es una valoración de la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022. A partir de los resultados obtenidos, se puede comprobar la hipótesis, ya que en la investigación se determinó que existe evidencia suficiente para identificar la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja.

Esta investigación se ha desarrollado y explicado en cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema, el análisis de permitió explicar y describir la realidad problemática, así como formular la interrogante del problema general y específicos, posteriormente se realizó la justificación de la investigación, que permitieron plantear los objetivos de la investigación y finalmente las limitaciones identificadas en el desarrollo del estudio.

En el capítulo II, se desarrolló la identificación y selección de los antecedentes de estudio, de acuerdo a su tipo y diseño de investigación, así como el uso de las variables de estudio. Así mismo, permitió desarrollar la temática correspondiente al tema investigado con teóricos que describan las variables de estudio, así como definir conceptualmente la terminología empleada en la investigación.

En el capítulo III, se desarrolló el tipo y diseño de investigación, aplicado en una población y muestra determinada, que permitió formular la hipótesis general y las hipótesis específicas. Posteriormente se realizó la operacionalización de las variables de estudio, se definieron los métodos y técnicas de investigación, así como los instrumentos utilizados para la recolección de datos, y con ello permitió el análisis estadístico e interpretación de los datos obtenidos de la investigación.

En el capítulo IV, se desarrolló la validación de los instrumentos de estudio, así mismo permitió el análisis de fiabilidad de la investigación, se logró analizar los resultados descriptivos de las variables y de las dimensiones, así como el análisis de los resultados descriptivos de la correlación de variables. Por otro lado, se comprobó la prueba de normalidad de las variables de estudio y finalmente los procedimientos correlacionales de la investigación.

En el capítulo V, se desarrolló la discusión con los antecedentes que comparten la relación preferente de ambas variables de estudio, así mismo, se

desarrollaron las conclusiones relacionadas a las hipótesis, con ello se pudo desarrollar las recomendaciones correspondientes.

Finalmente, se detalló las referencias que dan sustento teórico del desarrollo de la investigación y las evidencias de la investigación realizada.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

El clima organizacional se considera una característica que describe el ambiente interno de las organizaciones; esto incluye el comportamiento de los empleados, la estructura, tanto física como humana, y los procesos organizacionales. En este sentido, es muy importante para las organizaciones, ya que la relación entre los trabajadores y la empresa repercuten en el desempeño laboral, siendo una ventaja o un obstáculo para la consecución de los objetivos de la organización. Por otro lado, el desempeño laboral es una variable predominante que se refleja en el desarrollo de sus funciones, en la calidad de vida y el logro de metas personales, así como organizacionales, por lo tanto, si un trabajador mantiene un estado de ánimo estable ayuda a evitar pérdidas en la empresa y contribuyendo a su permanencia en el mercado.

En la actualidad, las empresas se siguen adaptando a los cambios dados por la crisis sanitaria del COVID-19, por lo que implementaron nuevas formas de operar y de aplicar estrategias en la organización, como el trabajo remoto, el horario flexible y los protocolos de bioseguridad. Por lo tanto, según la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2022) esto ha dado lugar a la aplicación de medidas de protección social como la atención sanitaria, las oportunidades de empleo y la remuneración, influyentes en el bienestar humano. Esto se debe a la recuperación del mercado laboral que, luego de los cambios económicos estructurales y las tendencias macroeconómicas ha promovido la inestabilidad en el trabajo como el desempleo visto en 2020, así como en la vida de las personas, aumentando los niveles de ansiedad, estrés y depresión. Del mismo modo, el trabajo remoto permitió una mayor inclusión de mujeres y personas con discapacidad, lo que supone un beneficio para las empresas al mantener estable el bienestar emocional de los empleados, que se

refleja en el clima organizacional, lo que redundará en un mejor desempeño laboral en la realización de tareas en el lugar de trabajo. Al respecto, Murillo (2022) menciona que al priorizar la inclusión con respeto e igualdad va a influir positivamente en las relaciones laborales y en el control de la toma de decisiones, fortaleciendo así la atracción y retención del talento humano.

A nivel mundial, de acuerdo con el estudio de Great Place to Work (2021) el 17% de los trabajadores reciben prestaciones extraordinarias, el 14% tienen oportunidades de crecimiento profesional y el 13% tienen la posibilidad de recibir algún tipo de reconocimiento, en ese contexto DHL Express es un ejemplo de ello, donde el 82% de sus trabajadores recibieron un reconocimiento especial de la empresa en relación con la misión de la compañía, pues para ellos, los trabajadores lo dan todo tanto en sus propios proyectos como en beneficio de la comunidad. En vista de ello, la pandemia ha incentivado a los trabajadores a buscar empleos más flexibles, en los que puedan obtener prestaciones, igualdad de oportunidades, seguridad y protección de la salud física y mental. En consecuencia, las empresas que están reanudando el trabajo presencial han puesto en marcha medidas como el trabajo híbrido, según Bolotsky (2020) ha permitido que las empresas sigan operando, cuidando la seguridad y salud de los trabajadores, promoviendo la inclusión de trabajadores de más edad y a quienes residen en lugares lejanos. Sin embargo, ha generado en algunos casos un aumento de estrés que ha ido afectando la salud de las personas, en sus objetivos personales e identidad, incluso es complicado mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal. De este modo, las empresas están tomando medidas para el trabajo presencial, pues como menciona Randstad (2020) el clima organizacional afecta a los trabajadores y refleja su desempeño laboral, por lo que es un aspecto clave en el desarrollo personal y

profesional, así como en el crecimiento y éxito de la organización. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones valoren el talento humano, mejoren sus estrategias de selección y atracción de personal, de tal manera se cree un buen clima organizacional para los trabajadores puedan lograr estabilidad de las metas organizacionales a través del desempeño laboral.

En Latinoamérica, según el estudio de Great Place to Work (2021) registró que el 97% de los trabajadores reconoce la posibilidad de recibir algún reconocimiento, el 95% considera haber recibido formación y oportunidades de ascenso, y el 94% está motivado para lograr el equilibrio personal y profesional. Esto también está relacionado a la confianza que mantienen los trabajadores en los líderes de la organización, pues son ellos que permiten el mejor desarrollo de los trabajadores, permitiéndoles que ellos propongan ideas de mejora, hacerlos sentir en un lugar de trabajo saludable que permita la mejora de sus relaciones sociales.

De esta manera, según el diario La República (2022) Top Employers Institute, ha certificado a trece empresas colombianas, debido a sus esfuerzos en implementar buenas prácticas laborales, siendo inclusivas, con alta participación femenina que fomentan la creatividad y el empoderamiento, con un impacto positivo en la vida personal de los trabajadores, lo que conlleva al bienestar organizacional; por ello, se enfocan en satisfacer las necesidades de los trabajadores mejorando sus estrategias y dinámicas para lograr mejores resultados que conlleva a obtener un buen desempeño laboral.

En el Perú, el diario El Comercio (2021) publicó los resultados de un estudio realizado por la Consultora Dench según el cual el 73% de los trabajadores quiere abandonar su trabajo y el 24% lo haría debido a un mal clima organizacional. De acuerdo con este enunciado se puede afirmar que las personas necesitan sentirse

más valorados con incentivos y beneficios, pues los reconocimientos y una buena comunicación permiten la buena relación de los trabajadores con la empresa. Además, conforme al diario Gestión (2021) indica que el 55% de los trabajadores peruanos teme cometer errores en el trabajo. Esto se debe a la presión constante de sus jefes, que crean un ambiente tenso y estresante, dificultando el desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, según RPP (2021) se han producido cambios en el mercado laboral como consecuencia de la pandemia, ya que el 10% de los trabajadores peruanos perdieron su empleo, el 30% experimentó reducciones salariales y el 59% declaró que el trabajo a distancia tuvo un impacto negativo en su rendimiento laboral. Esto ha cambiado la forma de trabajar de las personas, y las empresas han empezado a adaptarse a la modalidad remota, pues un buen salario es insuficiente para los trabajadores. En consecuencia, hay un mayor interés por reforzar la comunicación y el reconocimiento que necesitan los trabajadores para un buen desempeño laboral. Asimismo, conforme a Infobae (2022) las huelgas realizadas por el sector privado particularmente el 94% relacionado al incumplimiento de las normas, porque no se les consideraba beneficios sociales, las horas extras, la movilidad, entre otros. Esto quiere decir que es necesario trabajar en la estabilidad de los trabajadores para que se sienten felices y leales, mejorar las habilidades de comunicación, escuchar sus ideas y sugerencias, también incorporar estrategias laborales para mejorar los indicadores del desempeño de la organización.

A nivel local, la Granja Interactiva Fundo San Vicente es una empresa de entretenimiento para visitas escolares y familiares que pueden interactuar con los diferentes animales de la granja, así como de las actividades recreativa. Está ubicada en el km 31.5 de la Panamericana Sur, San Pedro – Lurín.

Lo que se ha observado en esta empresa es que el clima organizacional es desfavorable, porque presenta diversos problemas, como la ausencia de reconocimientos y la imposibilidad de progresar profesionalmente, la impuntualidad de pago y el absentismo de los trabajadores, la desmotivación, la rotación de personal, las renunciaciones del personal, la incomodidad de los trabajadores por su corto tiempo de refrigerio y la débil comunicación entre la empresa y los trabajadores, lo que da lugar a un inadecuado servicio al cliente y tensión entre los propios trabajadores, y con ello, un bajo desempeño laboral que perjudica a la empresa.

La autorrealización en el clima organizacional muestra el esfuerzo de cada persona por mejorar y lograr su propósito en la vida. Esto es importante para que los trabajadores puedan desarrollar habilidades que les ayude a crecer y desarrollarse como personas. En la Granja Interactiva Fundo San Vicente los trabajadores muestran signos de aburrimiento en sus tareas diarias, esto se debe a que se sienten sofocados por la naturaleza rutinaria de su trabajo y no se les brinda la oportunidad de crecer profesional o personalmente, como establecer una línea de carrera; como consecuencia, los trabajadores buscan oportunidades fuera de la empresa.

El buen funcionamiento de una empresa depende del involucramiento laboral en la cultura organizacional, ya que permite el logro de objetivos y procesos. Es por lo que, es necesario que los trabajadores se sientan parte de la organización y se involucren en las decisiones de la empresa, mejoren su autoestima se sientan identificados con la empresa para lograr los objetivos organizacionales. En la empresa, los trabajadores tardan mucho en realizar alguna actividad o la evitan porque no se sienten suficientemente identificados con la organización, ya que su motivación principal es el salario; además, después del refrigerio se sienten ansiosos por salir del trabajo.

En un entorno organizacional, la supervisión se define como la forma en que los empleados perciben sus relaciones con sus superiores y cómo estas relaciones afectan la forma en que se lleva a cabo el trabajo. Por otro lado, se evidencia que los trabajadores carecen de sentido de identidad, se comportan negativamente y carecen de iniciativa, lo que conduce a un bajo desempeño incluso a la destitución.

La comunicación en un clima organizacional puede brindar a los empleados una sensación de comodidad, persistencia, confianza y aprecio en la organización, todo lo cual, a través de un buen diálogo, que influye en el adecuado desarrollo de sus tareas, la calidad del servicio y su desempeño. Es así como la falta de confianza y comunicación fluida entre los empleados de la organización, y la falta de comunicación horizontal que pueda mejorar las relaciones laborales, lleva a la rotación de empleados, ausentismo, tardanzas, comportamiento negativo entre colegas, y servicio deficiente e inaceptable al cliente.

Las condiciones laborales en el clima organizacional son factores que giran al entorno al trabajo, como la seguridad y salud de los trabajadores, condiciones físicas y psicológicas, hasta la remuneración. En la empresa, se ha observado que las prácticas de pago irregulares, las pausas breves para el almuerzo, las horas extra no pagadas y los horarios de inicio tardío generan malestar, estrés, enojo y bajo rendimiento en el trabajo. Además, las condiciones físicas del lugar de trabajo son deficientes y hay poco espacio para que los empleados guarden sus pertenencias, lo que hace que los empleados se sientan insatisfechos, desconfiados y enojados.

La eficiencia se refiere al proceso de lograr objetivos mientras se maximiza el uso de los recursos disponibles. Al hacer esto, se anima a los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente a participar; sin embargo, exhiben poca participación laboral, lo que dificulta sus actividades y se traduce en evasión de las

tareas asignadas, mayor uso de las redes sociales y a una falta de interés tanto en el lugar de trabajo como por la consecución de los objetivos de la organización, así como a un uso ineficiente de los recursos de la empresa.

La eficacia es considerada como la capacidad de alcanzar objetivos de manera satisfactoria dentro de los plazos establecidos, gestionar esto en las organizaciones atrae beneficios tanto para el trabajador como para la empresa que, con responsabilidad y compromiso se pueden cumplir los objetivos organizacionales, logrando un beneficio económico y organizacional. La eficacia de la empresa se mantiene baja debido a que muchos de los trabajadores están desinteresados en sus actividades y en el logro de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, prolongan su tiempo de refrigerio sin autorización, lo que impide a la empresa cumplir sus objetivos y da lugar a un trabajo deficiente por parte de los trabajadores, que se refleja en la calidad de atención que ofrecen.

El compromiso laboral se considera al vínculo que un trabajador mantiene con la empresa en función de la consecución de objetivos, donde predomina la confianza. En la empresa se evidencia la lentitud del ritmo de trabajo en la empresa, la falta de interés por realizar las tareas, ignorar y evitar pedir ayuda cuando se necesita, la falta de liderazgo y el escaso apoyo entre los compañeros de trabajo afectan a la calidad de los trabajadores, lo que se traduce en una pérdida de talento.

Las empresas necesitan reforzar sus relaciones con sus trabajadores fomentando un entorno que promueva la lealtad, la felicidad, el compromiso y la motivación entre los trabajadores. Esto mejora la competitividad, la calidad del servicio y el desempeño de los trabajadores en el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, la Granja Interactiva Fundo San Vicente tiene algunos trabajadores que llevan años en la empresa; sin embargo, estos problemas internos

afectan al comportamiento de los trabajadores, provocando el absentismo y rotación de personal, lo que repercute en la calidad de atención y en su posición de la empresa en el mercado.

El propósito de esta investigación es determinar el grado en que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, de modo que las empresas puedan ofrecer soluciones para mejorar el clima organizacional, permitiendo que la empresa pueda lograr una mayor aceptación en el mercado con la participación de sus trabajadores a través del cumplimiento eficiente de las tareas.

### ***Problema general***

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?

### ***Problemas específicos***

¿Cuál es la relación que existe entre la autorrealización y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre el involucramiento laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones laborales y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

La necesidad de investigar el clima organizacional y el desempeño laboral está respaldada por el hecho que la globalización ha resultado un énfasis creciente

en el factor humano, que es esencial para el éxito de una organización. Esto es así por la alta tasa de renuncias y absentismo laboral debido a la insatisfacción con el salario o el ambiente de trabajo, lo que afecta negativamente la salud física y mental de los trabajadores y, en última instancia, su crecimiento como personas, por esta razón, es fundamental conocer y retener al talento humano a través de las diferentes estrategias para su efectividad. Por otro lado, es crucial medir qué tan bien se está desempeñando el trabajador para alertar a los líderes de la organización para que tomen las medidas necesarias para lograr los objetivos organizacionales y conseguir una buena presencia en el mercado.

La investigación es de suma importancia porque analiza la problemática dentro de la empresa respecto a las deficiencias en el desempeño laboral, de modo que al obtener la información necesaria y procesados estadísticamente que permita conocer los problemas relacionados con el clima organizacional y para la toma de decisiones dentro de la empresa, así puedan realizar sus funciones con eficiencia, logrando los objetivos fijados por la empresa.

Respecto a la justificación teórica, la investigación tiene como objetivo aportar al conocimiento sobre las variables clima organizacional y el desempeño laboral a disposición a futuros investigadores para facilitar su comprensión en una realidad concreta. Por otro lado, el clima organizacional se basa en los aportes teóricos de Palma (2004) y el desempeño laboral por el aporte teórico de Chiavenato (2007) y Robbins y Coulter (2005).

Respecto a la justificación práctica, la investigación se justifica prácticamente porque busca brindar alternativas de solución que oriente a la empresa en la aplicación de estrategias que contribuyan en la mejora del clima organizacional, que

le permita mejorar su relación con los trabajadores, su estabilidad emocional y su vida laboral, así como mejorar el nivel de desempeño laboral.

Respecto a la justificación metodológica, la investigación se basa la adecuación del cuestionario SL-SPC de la autora Sonia Palma, que cuenta con la validez y confiabilidad necesaria para medir objetivamente la variable clima organizacional de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente, permitiendo el análisis y evaluación con la variable dependiente.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### ***Objetivo general***

Establecer la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín - 2022.

#### ***Objetivos específicos***

Establecer la relación entre la autorrealización y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Establecer la relación entre el involucramiento laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Establecer la relación entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Establecer la relación entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Establecer la relación entre las condiciones laborales y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

La investigación tuvo diferentes dificultades en la culminación de su desarrollo, por ejemplo, existen pocas investigaciones actualizadas, que sean no

menor de 5 años y poco contenido relacionado al rubro, dificultando así la investigación, la bibliografía es moderadamente escasa debido a que toman las variables independientemente y el limitado financiamiento económico para la impresión de los instrumentos de medición de variables.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudio

### ***Antecedentes internacionales***

López (2021) en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*, tuvo como objetivo identificar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una universidad. Metodológicamente la investigación se realizó a nivel correlacional, un diseño transversal aplicado a una muestra de 51 personas. En sus conclusiones se indica que el clima organizacional mantiene una relación positiva con el desempeño laboral con un resultado de Rho de 0.581 y un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, si el administrador analiza y elabora estrategias de mejora en la comunicación, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo, se logra mantener un clima organizacional estable, y por consiguiente un buen desempeño laboral. Además, es fundamental que el administrador evalúe el nivel de comunicación que existe en la organización, ya que con su análisis puede utilizar una estrategia, como un plan de fortalecimiento de la comunicación, para lograr un mejor desempeño en la organización. El aporte de esta investigación ha sido considerado porque presenta estrategias, como desarrollar un plan de incentivos económicos y emocionales para promover el mayor desempeño de los trabajadores, así como un programa de capacitación, para fortalecer la comunicación entre todos los trabajadores de la organización.

Velasco (2021) en su tesis *Clima organizacional y la incidencia en la satisfacción laboral en la EP cuerpo de bomberos*, tuvo como objetivo analizar la repercusión del clima organizacional en la satisfacción laboral del cuerpo de bomberos. Metodológicamente presenta un nivel correlacional, diseño no experimental, aplicado a una muestra de 24 trabajadores. La investigación demostró

la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con un resultado de Rho de 0.937 con un nivel de significancia de 0.000. Por otro lado, si el administrador propone mejoras en la comunicación, para que la información llegue a todos, siendo clara y concisa para mayor relación interpersonal, y con ello la satisfacción laboral. El aporte obtenido de esta investigación ha sido considerado porque presenta estrategias que se pueden aplicar en esta investigación, tales como, la mejora de las condiciones laborales, no sólo personales, sino también físicas para comodidad del trabajador, además de considerar las evaluaciones anuales, manteniendo un buen desarrollo de funciones de cada puesto de trabajo.

Paredes y Quiroz (2021) en su artículo científico "Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados", tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de las principales cadenas ecuatorianas de supermercado. Metodológicamente la investigación es de tipo aplicada, nivel correlacional, diseño no experimental transversal, aplicado a una muestra de 379 personas. El artículo científico demuestra que existe una positiva relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un resultado de Rho de 0.294 y un nivel de significancia de 0.000. En el estudio se evidenció que es importante que se tomen medidas administrativas para la mejora de las condiciones laborales permitiendo el desarrollo personal y laboral, que se refleja en el desempeño laboral. Además, demostró un nivel moderado de supervisión, lo que implica que al optimizar esta dimensión puede lograr un mejor desenvolvimiento y con ello un buen desarrollo en su desempeño laboral. Por otro lado, se evidenció que las empresas cuentan con canales de comunicación; sin embargo, se requieren más recursos para fomentar una comunicación efectiva, asegurando que la

información llegue a todas las áreas de la empresa y así mejorar el desempeño de los trabajadores. El aporte obtenido fue el nivel y diseño de la investigación, así como los aportes teóricos de Palma (2004) sobre la variable clima organizacional y sus dimensiones para el desarrollo de esta investigación.

Santamaría (2020) en su tesis *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.*, tuvo como objetivo analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. Metodológicamente la investigación es de nivel correlacional, diseño no experimental y fue desarrollado en una muestra de 106 personas. La investigación demuestra que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un resultado de Chi-cuadrado de Pearson 848,352 y, con un nivel de significancia de 0.000. Por otro lado, si el administrador considera la retroalimentación en los trabajadores de acuerdo con la comunicación, se obtiene resultados eficientes, reflejados en el desempeño laboral. El aporte obtenido de esta investigación fue la estrategia de la comunicación que puede ayudar con esta investigación, como desarrollar un sistema de comunicación interna, que permita la participación de los trabajadores, así como la comunicación fluida entre gerentes y empleados, para lograr una mejora continua.

López (2019) en su tesis *Clima organizacional y gestión de la calidad en la división de títulos y diplomas Universidad Mayor de San Andrés*, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y gestión de la calidad en la Universidad Mayor de San Andrés. La investigación desarrolló un nivel correlacional, diseño transeccional, aplicada a una muestra de 16 personas. La investigación demostró que existe relación entre el clima organizacional y gestión de la calidad con un resultado de Rho de 0.309 y un nivel de significancia de 0.282. Es decir, si

los administradores ejecutan mejoras en el clima organizacional, da como resultado una óptima gestión de calidad. Por otra parte, las decisiones que tome el administrador con respecto a la mejora de la comunicación, permitiéndole ser descendente y tenga mayor efectividad entre los mismos integrantes de la organización, permite una eficiente gestión de calidad. El aporte obtenido de esta investigación ha sido considerado porque presenta algunas estrategias de mejora, tales como, el rediseño de los puestos de trabajo, realizar evaluaciones por competencias de forma anual, que permita conocer el desempeño de los trabajadores para evaluar el posible ascenso, cambio de puesto o la necesidad de formación adicional para reforzar sus habilidades, así como fortalecer el área de recursos humanos para los incentivos salariales y afectivos hacia los trabajadores.

### **Antecedentes nacionales**

Vargas (2021) en su tesis *Clima laboral y productividad de los colaboradores en el restaurante campestre Fundo Palmira, Santa María, 2019*, tuvo como objetivo analizar la relación del clima laboral y la productividad de los trabajadores del restaurante campestre Fundo Palmira, Santa María. La investigación es de tipo aplicada, nivel correlacional, diseño no experimental, desarrollado en una muestra de 120 personas. Los resultados demuestran que existe relación positiva entre el clima laboral y la productividad con un resultado Rho de 0.876 y un grado de significancia de 0.000. Este estudio demuestra que es necesario mantener buenas condiciones laborales, que permita el desenvolvimiento de los trabajadores para obtener mejor productividad. Así mismo, si el administrador toma decisiones correctas basadas en el análisis de la comunicación, se puede fortalecer la comunicación efectiva y mantener mejores relaciones laborales, que permita la productividad y con ello mejores resultados para la organización. El aporte obtenido

de esta investigación fue la utilización de los teóricos Palma (2004) para la elaboración de sus dimensiones, lo que ayudó a recopilar información sobre qué dimensiones más favorables utilizar; además su metodología aporta a la tesis, pues utilizó el mismo diseño de investigación.

Sulca y Takeshita (2021) en su tesis *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño de los trabajadores en el restaurante Cevichería Punto Marino del distrito de Lince, Región Lima en el año 2019*, tuvo por objetivo describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del restaurante Cevichería Punto Marino. La investigación utiliza el diseño no experimental, aplicado en una muestra de 20 trabajadores. Después de realizado el diagnóstico situacional de la empresa se demuestra que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un Rho de 0.732 con un grado de significancia de 0.000. Por otro lado, indica que al mantener una infraestructura en buenas condiciones con herramientas útiles para la realización de tareas laborales permite que los trabajadores se desempeñen mejor en sus actividades. El aporte que obtenido de esta investigación ha sido considerado porque presenta estrategias que se pueden aplicar como alternativas de mejora en la investigación que se está realizando, como elaborar un plan de trabajo que incluya metas a largo y corto plazo, para motivar a los trabajadores a través de reconocimientos económicos como emocionales, así como implementar recursos tecnológicos que permita el trabajo eficiente.

Chambi y Vargas (2019) en su tesis *Relación entre el clima organizacional y calidad de servicio al cliente en Picantería La mundial Arequipa – 2018*, tuvo por objetivo estudiar la correlación del clima organizacional y la calidad de servicio al cliente en Picantería La mundial. La investigación utiliza un diseño no experimental

aplicado a una muestra de 20 trabajadores. La investigación permitió demostrar la relación entre el clima organizacional y calidad de servicio con un resultado de un Rho de 0.73 y una relación significativa de 0.000. Por otra parte, se evidenció que es necesario optimizar la comunicación para promover la empatía entre los trabajadores y así ofrecer una buena calidad de servicio. Además, se pudo observar que si el administrador toma mejores decisiones con la supervisión que incluya el apoyo e interés hacia los trabajadores, incentiva a reforzar la calidad de servicio. Se ha identificado que, si el administrador analiza y mejora las condiciones laborales, se puede brindar una mejor calidad de servicio. La investigación ha sido considerada porque señala ciertas estrategias, como el diseño de un programa de capacitación antes y durante el trabajo. Además de los incentivos económicos y emocionales a través de un sistema de retribución, y el uso de las TIC, por medio de canales que permitan el desarrollo de los trabajadores y fluidez en los procesos.

Olivera y Leyva (2021) en su tesis *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Cotton Life, Lima 2021*, desarrollado con el objetivo de conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la misma. Metodológicamente presenta un nivel correlacional, con diseño no experimental, aplicado a una muestra de 100 trabajadores. En la investigación se demuestra la relación del clima organizacional y el desempeño laboral con una significancia de 0.001 y con un resultado de Chi-cuadrado de Pearson de 18.198. Se pudo observar que el nivel de comunicación es moderado, por lo de igual manera es necesario aplicar estrategias de mejora por parte de la empresa, para producir un mejor desempeño laboral. El aporte de esta investigación ha sido considerado por su nivel correlacional, diseño no experimental y porque presenta estrategias que puede ayudar con esta investigación, como el uso de las tecnologías para mantener

una comunicación en tiempo real, así como actividades culturales o deportivos que promueva mayor comunicación y con ello el desempeño laboral sea el adecuado.

Mayta (2021) en su tesis *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del área de restaurante de Casa Andina Hoteles ubicados en Miraflores y San Isidro entre los meses de diciembre y febrero del año 2020*, tuvo como objetivo determinar en qué medida el clima laboral tiene un impacto en el desempeño de los empleados de una de las cadenas de restaurantes más reconocidas del país. Se utilizó una metodología de nivel correlacional, diseño no experimental, aplicado a una muestra de 89 personas. El estudio afirma que el clima organizacional y el desempeño laboral mantiene una relación con el resultado de Chi-cuadrado de Pearson es de 44,166 y con un nivel de significancia del 0.000. Se ha determinado que, si el administrador toma decisiones para la mejora de la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, permite mayor compromiso, el logro de objetivos y con ello fortalece el desempeño laboral. Por ello, es fundamental que los trabajadores se sientan identificados con la empresa, una adecuada orientación, tomar decisiones que incluyan la opinión de los trabajadores, para lograr interacciones positivas en el lugar de trabajo. El aporte de esta investigación es de acuerdo con las estrategias que se enfoca en la motivación de los trabajadores, con incentivos que les permita mejorar su desempeño; las capacitaciones para mejorar las habilidades blandas del personal; mejoras en la comunicación entre el personal de la organización para fortalecer las relaciones interpersonales; así mismo, realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de los trabajadores que permita conocer las deficiencias en las competencias del personal y proponer planes de mejora que ayude a potenciar

el talento humano y mantener un ambiente agradable para el trabajador y, con ello alcanzar mejores resultados en la organización.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable clima organizacional**

El clima organizacional es un tema que ha cobrado gran importancia en las organizaciones durante los últimos treinta años y ha despertado el interés de numerosos investigadores. Su conocimiento permite asegurar un alto desempeño y sostenibilidad de las empresas a través de la buena toma de decisiones y el mejoramiento continuo. Según Hernández y Rodríguez (1994) los primeros estudios sobre el enfoque humano y sus relaciones sociales se realizaron en Estados Unidos, donde surgió la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo. Además, Bernal et al. (2015) en el estudio realizado por Elton Mayo realizado entre 1924 y 1933 en la empresa de Hawthorne de Western Electric reveló la importancia de las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el sentido de pertenencia y los sentimientos de los trabajadores, siendo considerado como la primera contribución a la historia del clima organizacional.

Por su parte, Brunet (1987) menciona: “Esta abstracción es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial / organizacional, por German en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre tan explícitos como sus efectos” (p. 13). En este sentido, es importante reconocer la evolución de esta disciplina que, independientemente del momento preciso de su origen, sigue siendo relevante para las organizaciones porque es necesario para la gestión empresarial, desarrollar los procesos organizacionales y captar el compromiso de los trabajadores que permite alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia.

Es así como a través de los años surgieron más investigaciones relacionadas al clima organizacional, tal es el caso de McGregor (1960) afirma que los líderes empresariales marcan la pauta para que los trabajadores completen las tareas y, al mismo tiempo generan el clima directivo en la teoría X y la teoría Y. De esto modo daba a conocer que los directivos influyen en el comportamiento de los trabajadores, por ende, están en la responsabilidad de crear un clima favorable.

La base científica del clima organizacional es la psicología industrial, también conocida como psicología organizacional, debido a que esta ciencia se encarga de la evaluación, control y seguimiento del comportamiento de los trabajadores, su capacidad de adaptación, resolución de conflictos y relaciones interpersonales. Además, Aamodt (2010) señala: “En la psicología organizacional se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización” (p. 4). Por lo que, a través de su evaluación, es posible reconocer las percepciones de los trabajadores en relación con la empresa y, en consecuencia, tomar medidas de mejora organizacional.

Es así como la psicología organizacional es una disciplina con un aporte valioso para el clima laboral positivo de la empresa, actuando como mediador entre el trabajador y la empresa, permitiendo la mejora o resolución de problemas en grupo, haciendo crecer los intereses de la empresa y de los empleados; así mismo, potenciar el desarrollo de los trabajadores para incentivar un mejor desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos y al éxito de la empresa.

#### **2.2.1.1. Definición del clima organizacional.**

Santamaría (2020) afirma que el concepto de clima organizacional es múltiple ya que ha evolucionado a través del tiempo, razón por la cual el autor considera que

son las percepciones de los trabajadores y otros consideran que el clima organizacional se refiere a sistemas cognitivos.

El clima organizacional es considerado como la atmósfera interna de una organización, que tiene características influyentes en el comportamiento de los trabajadores, siendo favorable o desfavorable que se refleja en sus actividades laborales. Al respecto Palma (2004) afirma que el clima organizacional influye en la percepción que los trabajadores tienen de su entorno, ya sean percepciones positivas o negativas. Como resultado surgen comportamientos que, cuando se evalúan, pueden usarse para informar estrategias de mejora que apuntan a fortalecer el lugar de trabajo o alterar ciertos aspectos de este para maximizar los resultados a través de un equipo comprometido. Por otro lado, es importante darse cuenta de que un ambiente de trabajo positivo es necesario para fomentar el compromiso de los empleados con la empresa y ayudarlos a crecer tanto personal como profesionalmente. De acuerdo con Chiavenato (2006) afirma que el clima organizacional se compone de elementos estructurales, tecnológicos, políticos y normativos que inciden en los comportamientos de los empleados, que luego son motivados o sancionados por factores sociales. Esta relación entre el clima organizacional y la motivación de los empleados permite para la determinación del nivel de vinculación del empleado con la organización.

Por lo tanto, es crucial construir un mejor clima organizacional que permita el mejor desarrollo de los trabajadores. Esto se refleja en el desempeño de los empleados y, a través de un análisis de su desempeño, se pueden desarrollar herramientas que se adapten a las necesidades de la organización. Al respecto, Mujica y Pérez (2007) señalan que comprender los procesos organizativos y el comportamiento de los trabajadores es fundamental para aplicar estrategias que

mejoren la estructura organizativa y la interacción entre los trabajadores. Esto permite la retención del talento humano a través de una comunicación efectiva y otros factores que apoyen la estabilidad emocional de un empleado. De igual forma, López (2021) y Mayta (2021) afirman que el lugar de trabajo es una pequeña sociedad donde los trabajadores desarrollan comportamientos y actitudes de acuerdo con su grado de conformidad, ya que está influenciado por el ambiente interno, creencias y valores, y las metas de los trabajadores están relacionadas con el comportamiento laboral, es decir el clima organizacional es el reflejo de una organización.

Finalmente, se puede reafirmar que el clima organizacional es importante para las organizaciones que buscan lograr un progreso continuo y mejores resultados, esto se logra fomentando el compromiso de los trabajadores con las metas organizacionales, la calidad en el servicio y la efectividad organizacional. Es por lo que según Kim et al. (2019) indican que las empresas se han dado cuenta que los trabajadores al pasar mucho tiempo en la empresa afectan su bienestar social, debido a un clima organizacional negativo, por lo tanto, existe interés y preocupación en crear un buen clima organizacional, que permitan a los trabajadores trabajar con eficiencia. De igual manera, Paredes y Quiroz (2021) señalan que las organizaciones deben estar al tanto de las variaciones que presenta su clima organizacional, para tomar decisiones idóneas para mantener un buen desempeño laboral.

#### **2.2.1.2. Características del clima organizacional.**

Brunet (1987) afirma que el clima organizacional exhibe una variedad de características que permiten una comprensión detallada de los aspectos que conforma el clima organizacional, el cual refleja la personalidad de la organización y

afecta directamente el comportamiento de los trabajadores. Las características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima tiene un impacto en la personalidad de los trabajadores y, a su vez, en su comportamiento en el trabajo, que se compone de sus expectativas, aptitudes y realidades del trabajador.
- El clima organizacional refleja una descripción de la organización, diferenciándola de las demás y se determina por las características propias de cada organización.
- El clima es relativamente permanente, por lo tanto, se puede realizar cambios que sean regulables.
- El clima es multidimensional pues tiene diversos elementos que se relacionan entre sí y sus resultados se pueden identificar.
- El clima está determinado por las características externas que percibe el trabajador, las cuales, si son negativas afecta en la adaptación de este.

De acuerdo con Velasco (2021) señala que el clima organizacional se caracteriza por las incidencias recurrentes en la organización, bajo desempeño laboral, problemas de comunicación entre compañeros y jefes, la actitud que demuestra el trabajador en la realización de sus funciones, entre otros.

Por otro lado, Mayta (2021) afirma que el clima organizacional está en constante evolución, que influye de manera positiva o negativa en el interés de los trabajadores, lo que afecta en el comportamiento de los trabajadores y las relaciones interpersonales, y además presenta una fuerte dependencia de los factores internos, como el ambiente laboral y las condiciones físicas que presente la empresa para comodidad de los trabajadores y un óptimo desenvolvimiento que repercute en alcanzar mejores resultados en la empresa.

### **2.2.1.3. Importancia del clima organizacional.**

El clima organizacional sigue siendo un tema de mucho interés para las organizaciones, que les permite conocer el estado real de su clima organizacional y poder realizar mejoras si lo amerita. Brunet (1987) indica que es de suma importancia que el administrador pueda analizar y definir el clima organizacional por los siguientes motivos:

- Indicar cualquier cuestión que pueda influir negativamente en el comportamiento de los trabajadores de la organización.
- Iniciar y mantener cambios que orienten al administrador hacia los elementos necesarios para una buena toma de decisiones organizacionales.
- Contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización, así como a la prevención de problemas futuros.

Por otro lado, Sulca y Takeshita (2021) y Vargas (2021) afirman que el clima organizacional es importante para la empresa porque determina su prestigio, reconocimiento y competitividad en el mercado, por lo que necesario analizar sus deficiencias, los focos de conflicto, el nivel de comunicación, la percepción de los trabajadores, y con ello plantear estrategias de mejora.

### **2.2.1.4. Tipos de climas organizacionales.**

Brunet (1987) considera dos tipos de clima organizacional con dos subdivisiones, tales como:

#### **A. Clima autoritario.**

##### **Sistema I – Autoritarismo explorador.**

En este tipo de clima, los jefes directos mantienen una falta de confianza en sus trabajadores, lo que resulta en que sólo ellos tomen decisiones por la organización. Se caracteriza por incentivar el miedo mediante amenazas y

reprimendas, tener una comunicación puramente vertical, generando recompensas casi nulas y una falta de interés por la seguridad de los trabajadores, lo que da lugar a un entorno hostil en el que los trabajadores prefieren buscar otras oportunidades de empleo.

### **Sistema II – Autoritarismo paternalista.**

En este tipo de clima, los jefes directos estrechan un nivel de relación con sus jefes basados en la confianza. Ellos toman la mayoría de las decisiones, y ocasionalmente se incluye la participación de los trabajadores. Asimismo, surge la comunicación entre ambas partes, además aparecen los elogios, las recompensas económicas o emocionales que incentivan a los trabajadores en el desarrollo de sus tareas, de esta manera se evitan optar por castigos.

### **B. Clima de tipo participativo.**

#### **Sistema III – Consultivo.**

Este sistema fomenta la participación a través de la toma de decisiones en los niveles inferiores ya que existe confianza entre los jefes directos y los empleados. Además, se fomenta la comunicación descendente castigando y recompensando a veces a las personas para satisfacer sus necesidades de respeto y autoestima.

#### **Sistema IV – Participación en grupo.**

Existe plena confianza entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, lo que facilita una comunicación horizontal y descendente, y pueden tomar decisiones en toda la organización. Asimismo, los empleados sienten que son parte de la organización, motivándolos a mejorar su desempeño para lograr las metas.

#### **2.2.1.5. Aportes teóricos de Sonia Palma.**

Palma (2004) indica que esta teoría surge a partir del creciente interés por valorar los recursos humanos, que permiten a las organizaciones alcanzar sus

objetivos al comprender cómo funcionan los procesos y mejorar los resultados en el desempeño laboral. Por ello, al estar asociado con el ambiente de trabajo y hacer las evaluaciones adecuadas, permite determinar los posibles métodos de mejora o corrección del clima laboral y con ello alcanzar el logro eficiente de resultados. Además, para realizar un diagnóstico correcto del clima organizacional es necesario conocer la percepción del ambiente de trabajo de forma directa o indirecta, la estructura organizacional, comportamiento individual del trabajador y las prácticas organizacionales. Es así que los resultados de una organización van a determinarse a través del clima organizacional, logrando la búsqueda de mantener un equilibrio entre ellos.

De tal manera, Palma (2004) crea el cuestionario CL-SPC, un instrumento diseñado con la técnica de Likert, que permite medir psicológicamente el ambiente laboral en las organizaciones, con validez y confiabilidad, dónde se pueden determinar los factores que perciben los trabajadores en su centro laboral, con ello se realiza la evaluación individual y grupal, para desarrollar sugerencias y estrategias que permitan la mejoría de todos los factores detectados en el estudio, por ello consideró las variables como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y las condiciones laborales.

#### **A. Autorrealización.**

Palma (2004) afirma que la percepción que tiene el trabajador, relacionado a las oportunidades que puede ofrecerle el medio laboral para mejorar su desarrollo personal y profesional, se ve reflejando en su actividad laboral. Además, según Gan y Berdel (2007) es el último peldaño de la pirámide jerárquica de necesidades, pues implica la satisfacción de haber logrado algo, desarrollar el potencial humano siempre y cuando las necesidades anteriores estén cubiertas. Por lo tanto, al

incentivar a los trabajadores en alcanzar la autorrealización, se consigue el desarrollo y estabilidad de la organización.

Por otro lado, Abarca (1995) menciona: “La autorrealización se puede entender como la necesidad permanente del ser humano de construir su propio proyecto de vida, de ser él mismo, de hacerse a sí mismo, de no guiarse por necesidades que implican carencias” (p. 100). Si bien el ser humano siempre está buscando mejorar su calidad de vida, se ha ido enfocando en buscar no sólo el factor económico que le ayuda a sobrevivir, sino también a valorarse más y decidir por buscar un lugar que le ofrezca mejorar su desarrollo personal, por lo que muchas empresas se ven obligadas a tomar en cuenta esas señales, caso contrario, puede afectar a su permanencia en el mercado.

Además, Schultz y Schultz (2010) afirman que la autorrealización está relacionado a las experiencias y a la personalidad de cada individuo, y es posible mejorar el potencial humano a través del uso máximo de sus habilidades. Por ello, de acuerdo con la jerarquía de necesidades de Maslow, la autorrealización se encuentra en la cúspide de la pirámide, pues el ser humano busca maximizar sus capacidades al mismo tiempo que experimenta satisfacción en el proceso; sin embargo, este proceso lleva tiempo.

**Figura 1**

*Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow*



*Nota:* Shultz y Schultz, 2010, p. 303.

De acuerdo con Forero (2021) las siguientes características de una persona autorrealizada son:

- Espontaneidad. Busca algo nuevo por vivir o experimentar, le atrae explorar y ampliar sus conocimientos, sin temor de equivocarse.
- Autonomía. Siente seguridad al tomar decisiones y asumen sus acciones responsablemente, proponiéndose metas que desean alcanzar.
- Realistas. Son objetivos, ven las cosas tal y como son, por lo que toman con calma y evalúan lo que pueden hacer para progresar.
- Resolución de problemas. Si bien las personas autorrealizadas se sienten plenas, no significa que los problemas no se presenten, sino más bien, les permite evaluar mejor la situación para tomar la solución más conveniente y así sobrellevar la situación.

- Priorización. Toman interés por lo realmente importante en vida personal y profesional, que le sea de impulso para lograr sus objetivos.
- Creatividad. Desarrollan la creatividad para ver a detalle las cosas, imaginar y crear nuevas experiencias, así como de explotar sus habilidades.
- Solidaridad. Toman interés por su entorno social, estar pendiente si necesitan algo en particular, y promover mejoras en la sociedad.
- Autoconfianza. Conocen su interior y con ello pueden tomar mejores decisiones, permitiéndoles alcanzar sus objetivos.
- Relaciones positivas. Están rodeados de personas positivas que impulsan su desarrollo personal, compartiendo experiencias y siendo pieza clave para diferentes personas.

Es importante mencionar que las estrategias para la autorrealización que se aplican en las empresas son:

- Plan de aprendizaje y desarrollo. Ríos (2021) afirma que este tipo de estrategia permite que los trabajadores desarrollen sus habilidades, las cuales amplían sus conocimientos de manera significativa. Para ello, la empresa puede desarrollar programas de capacitaciones que incluya la participación de sus trabajadores; alternatively, puede hacerlo mediante programas de capacitación digital que permiten ahorrar tiempo y dinero.
- Coaching. Ríos (2021) afirma que el coaching facilita el desarrollo personal y profesional al permitir que los trabajadores se comprendan mejor a sí mismos y aclaren sus metas personales, además de desarrollar la comunicación asertiva y la resolución de problemas, permitiendo que la empresa logre sus objetivos con mayor eficacia.

Además, Saucedo (2020) indica la importancia del coaching en la organización, tales como:

- Incrementa la productividad. Promueve la mejora de habilidades y capacidades de los trabajadores, mediante técnicas de motivación y retroalimentación, lo que permite un trabajo eficiente y eficaz, a su vez aumentar la productividad en la empresa.
- Potencia el liderazgo. Es necesario que los directivos puedan ser capacitados para desarrollar un buen liderazgo en la organización e influir en sus trabajadores para la búsqueda de mejoras en sus actividades laborales.
- Favorece el trabajo en equipo. El uso de las dinámicas permite que los empleados participen en la búsqueda de formas de alcanzar rápidamente los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que fortalecen las relaciones interpersonales a través de la comunicación asertiva.
- Genera una cultura de excelencia. Permite la comprensión de los objetivos, la misión, la visión y los valores de la organización mediante la práctica de una comunicación eficaz, lo que fomenta la confianza de los trabajadores y ayuda a mantener un clima organizacional positivo.

La Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2018) señala el coaching empresarial u organizacional, este tipo de coaching consiste en contratar a profesionales, que puedan capacitar a los trabajadores, sean directivos o cualquier otro puesto de trabajo, permitiendo mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores, aumentar su nivel de motivación y eficiencia laboral. En el mismo sentido, ASESCO (2018) afirma: “Un proceso de coaching ejecutivo ayuda a enfrentarse a nuevas situaciones, a dominar la comunicación, a gestionar el talento, así como a mejorar el liderazgo y la motivación del equipo” (p. 28).

Asimismo, el coaching empresarial se puede utilizar en diversas áreas, de acuerdo ADESCO (2018) se indica las siguientes:

- Las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores, y consigo mismo.
- El liderazgo y motivación.
- DAFO personal y laboral.
- Valores, visión y misión .
- Desarrollar mejoras en las habilidades y competencias.

De acuerdo con ADESCO (2018) la formación empresarial es importante para las organizaciones porque permite una comunicación más asertiva y fluida, una mejor gestión de la información en el área de trabajo, un sentido de pertenencia a la organización, la competitividad e innovación de los trabajadores, una mayor productividad y una mejor resolución de problemas a través de la creatividad, los estándares y el compromiso. Dando lugar a la consecución de los objetivos de la organización, mantener la competitividad en el mercado, mejorar las estrategias organizacionales, fortalecer la cultura y el clima organizacional.

Equipos multidisciplinarios. De acuerdo con Ríos (2021) se forman equipos de trabajo para ayudar a los trabajadores a mejorar sus habilidades y capacidades, permitiéndoles avanzar en su desarrollo personal, profesional e interpersonal. Además, aumenta la responsabilidad, motivación y sentido de pertenencia del trabajador a la empresa.

Conforme a Abolafio (2019) menciona que las ventajas de los equipos multidisciplinarios son las siguientes:

- Mayor perspectiva. Todos los miembros del equipo harán contribuciones por separado, que, a través del intercambio de ideas, permite tener más opciones

de resolución de problemas. Esto permite ampliar su creatividad y pensamiento crítico.

- Mayor rendimiento en competencias individuales. Los miembros del equipo de trabajo tienen diversos roles y responsabilidades que permiten un trabajo eficiente, así como el desarrollo de habilidades y relaciones interpersonales, pues el proponer mejoras implica mucho compromiso y responsabilidad, de esta manera se fortalece el potencial de cada trabajador.
- Garantía de seguimiento de los proyectos. Con la participación de todo el equipo se pueden lograr buenos resultados, además de su evaluación en conjunto que permite valorar el trabajo eficiente.

Capacitaciones. Según Chambi y Vargas (2019) es la acción de incorporar nuevos conocimientos, fortalecer habilidades que influyan en el comportamiento de los trabajadores, siendo así un agente de cambio o mejoras para la organización, permitiéndoles herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales.

Montes (2012) señala que la importancia de las capacitaciones radica en torno a una sociedad cambiante, puesto que el comportamiento de las personas va de acuerdo con todo lo que le rodea, por lo que se van adaptando a las nuevas tecnologías, las habilidades blandas, nuevas normas, entre otros. Esta situación impulsa a las empresas en tomar medidas para mejorar su competitividad, considerando la búsqueda de instrumentos en base a las necesidades de la organización y dirigido a las áreas correspondientes, que le proporcionen mejorar la organización y a los trabajadores en su desempeño laboral, es decir, es necesario aplicar una capacitación constante que permita brindar buenos resultados. De esta

manera, se fortalece las competencias de los trabajadores, mejora su compromiso e intensifica su permanencia en la empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2007) la construcción de capacidades es un proceso educativo a través del cual se adquieren nuevos conocimientos que estimulan el desarrollo de las competencias de los trabajadores. Además, es considerado como inversión, para las mejoras de la empresa, mayor productividad, compromiso que permita alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales. Así mismo, considera que la capacitación tiene como fin preparar a los trabajadores para su puesto de trabajo, brindarle apoyo en su desarrollo personal y profesional, mejorar la actitud de los trabajadores, creando un ambiente agradable y satisfactorio.

**Tabla 1**

*Pasos para realizar una capacitación laboral*

<b>Pasos para realizar una capacitación laboral.</b>	
Prepare	Decida qué empleados necesitan capacitarse, cuál será la mejor secuencia o pasos para seguir en la capacitación, así como la mejor manera de enseñar esos pasos. Tenga preparados los materiales, recursos y equipo.
Reafirme	Haga que cada empleado se sienta cómodo. Aprenda de su experiencia anterior y adáptese conforme a ella. Trate de que el empleado se sienta interesado, tranquilo y motivado para aprender.
Oriente	Muestre a los empleados la manera correcta de hacer el trabajo. Explíqueles por qué se hace así. Coménteles cómo se relaciona con otros trabajos. Permítales que le hagan muchas preguntas.
Desempeñe	Cuando los empleados estén listos permítanles que lo intenten por sí solos. Deles la oportunidad de practicar y guíeles en los puntos difíciles. Proporciónales ayuda y asistencia al principio.
Evalúe	Revise el desempeño de los empleados y pregúnteles cómo, por qué, cuándo y dónde deben hacer algo.
Refuerce y revise	Brinde elogios, estímulos y retroalimentación respecto al desempeño del empleado. Siga la conversación y expréseles su confianza en la forma en que hacen su trabajo.

*Nota:* Bohlander y Snell, 2008, p. 110.

Los indicadores de la dimensión autorrealización son las explicadas a continuación:

- Grado de desarrollo personal. Arias et al. (2008) menciona: “Es un factor determinante para la consecución de los objetivos laborales y personales propuestos” (p. 117). El desarrollo personal es considerado como una necesidad del ser humano por conseguir su bienestar físico, social, emocional, etc., lo que impulsa la búsqueda de alternativas que permitan alcanzar su potencial esperado, logrando así cumplir sus metas y objetivos. Además, conforme a Chiavenato (2011) es el grado de desarrollo que alcanza una persona depende de que se satisfagan determinadas necesidades, y estas necesidades forman una jerarquía, que fue recogida en la famosa pirámide de Maslow. La clave de esta pirámide es que solo cuando se satisface un determinado nivel de necesidad se puede aspirar al desarrollo de un nivel superior.
- Grado de valoración de resultados. Representa el reconocimiento que la organización otorga a sus trabajadores. Estos incentivos permiten que los trabajadores se sientan valorados por la empresa y formar parte de ella, lo que fomenta el crecimiento personal y la eficiencia laboral, así como un aumento de la motivación, competitividad y productividad. De esta manera la rotación de personal disminuye, atrayendo diversas ventajas para la empresa.

### **B. Involucramiento laboral.**

Palma (2004) refiere que es la participación de los trabajadores en las decisiones que afectan directamente la productividad, la estructura organizacional, los valores organizacionales y el compromiso de los trabajadores con el crecimiento de la organización son todos importantes. Aprovechando todo el potencial de los

trabajadores e incentivar el compromiso y el éxito organizacional. Al mismo tiempo, permite a los líderes organizacionales implementar estrategias de crecimiento y mejora dentro de la organización, mejorando así la posición y competitividad de la empresa, así como el desempeño de sus trabajadores. Según Robbins y Judge (2013) es necesario que los trabajadores desarrollen un sentido de apoyo mutuo entre sus superiores y compañeros para lograr con eficiencia los objetivos organizacionales. De esta manera al hacer partícipe a los trabajadores, fortalece su vínculo con la organización, identificándose con ella y por lo tanto con los objetivos, a su vez mejora su relación con los compañeros de trabajo.

Carrillo et al. (2013) señalan que:

Involucramiento en el trabajo es el proceso libre y participativo del trabajador en aquellas decisiones que inciden directamente en su actividad productiva, donde se usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar el compromiso y los buenos resultados de la organización. (p. 64)

De acuerdo con López (2019), la participación de los trabajadores es importante para las organizaciones porque determina su nivel de interés en las funciones de sus cargos y en el logro de metas, además, el sentido de involucramiento laboral permite organizar el trabajo en equipos.

Respecto a las estrategias para el involucramiento laboral, se puede mencionar conforme Amorós (2007) los programas de involucramiento del trabajador, tales como:

- Gerencia participativa. Implica la participación del equipo directivo con los trabajadores en la toma de decisiones en un tiempo determinado y sobre temas verdaderamente vitales que incentive a los trabajadores. Esto permite tomar mejores decisiones para la organización y el desarrollo de habilidades

personales de los trabajadores al permitirles participar en esta actividad, fortaleciendo así su compromiso con la empresa y generando mayor productividad, además de obtener mejoras en el desempeño de los trabajadores.

- Participación representativa. El total de trabajadores participan en la toma de decisiones a través de una sección de grupo de trabajadores que representan la totalidad de estos, de esta manera ayudan a tomar mejores decisiones junto al grupo directivo y a representar las opiniones de la totalidad de trabajadores. De esta manera se fortalece el liderazgo y el trabajo en equipo para un mejor desenvolvimiento de los trabajadores, que les permita compartir experiencias y recomendaciones que impulsen un mejor desarrollo organizacional.

Employee engagement. Gamarra (2022) afirma que esta estrategia en español significa compromiso de empleados, lo que indica el grado de valoración que tienen los trabajadores hacia la organización, por lo tanto, permite medir el desempeño de los trabajadores, para lograr desarrollar una comunicación interna fluida, cumplir con los objetivos organizacionales, sentirse parte de la organización, crecer y desarrollarse dentro de ella. Esta estrategia es importante por las siguientes razones:

- Reduce el absentismo laboral.
- Disminución de la tasa rotación de personal.
- Mayor vínculo laboral.
- Mejora el servicio a los clientes.
- Aumenta la productividad.
- Positivas relaciones interpersonales.
- Motivación en los trabajadores.

Aguirre et al. (2018) afirman que: “Las personas con altos niveles de engagement destacan por sentirse apasionadas, energizadas e involucradas con el trabajo que realizan” (p. 32). Esto evidencia la importancia que significa mantener un buen clima organizacional, porque repercute en el estado anímico de los trabajadores, en su nivel de satisfacción, en su desenvolvimiento y trato con los demás. A su vez, resalta la importancia de mantener un engagement positivo en la empresa, pues permite mantener un personal eficiente, satisfecho y comprometido con las metas de la organización.

Los indicadores de la dimensión involucramiento laboral son las explicadas a continuación:

- Grado de satisfacción. Velasco (2021) menciona que es el grado de comodidad que siente el ser humano con algo en particular, en este caso, en el ámbito laboral, pues permite que el trabajador pueda mantener buenas relaciones interpersonales, equilibrio emocional y mental. Es así como mejora su actividad laboral y desenvolvimiento con su entorno laboral.
- Interacción laboral. Hernández et al. (2018) menciona que la interacción laboral es el comportamiento de los trabajadores que desarrollan entre sí, que contribuye a mantener favorables relaciones laborales, con ello, se construye un buen clima laboral, desarrollando un entorno motivacional y sentido de pertenencia con la empresa. Por lo tanto, la interacción laboral permite identificar si existe una relación positiva o negativa, para implementar herramientas que propicien un ambiente agradable.

### **C. Supervisión.**

Palma (2004) indica que son las apreciaciones del trabajador de acuerdo a las funciones de la supervisión en la organización, incluyendo la asistencia y

orientación que se brinda a los trabajadores para realizar sus responsabilidades laborales, siendo crucial para implementar mejoras en los métodos de trabajo de acuerdo a las características del puesto de trabajo, optimizando el tiempo y mejorando el desempeño, lo cual es importante para que los trabajadores comprendan mejor las normas y objetivos de la organización. por otro lado, Chiavenato (2011) explica que aquellos que se preocupan primero por sus trabajadores y luego por la tarea en cuestión logran un mayor rendimiento y tener trabajadores más satisfechos en el trabajo y en su vida personal, por lo tanto es fundamental que los supervisores directos y gerentes proporcionen apoyar la autonomía de sus trabajadores y fomenten un ambiente de trabajo positivo, donde consideren sus opiniones, y se les ayude en su desempeño diario.

Aguilar (1994) define que:

La supervisión es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo a una persona en relación con otras, las cuales tiene una cierta autoridad a fin de lograr mejorar el rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios. (p. 32)

Por lo tanto, la supervisión es la inspección que hace una persona sobre otra, para evaluar el desempeño que presenta en la realización de una tarea; esto permite identificar las áreas que necesitan ser mejoradas para obtener buenos resultados.

Los objetivos de la supervisión, según Aguilar (1994) señala los siguientes objetivos:

- Formación continua. Permite la resolución de problemas que surgen entre los empleados, lo que promueve el aprendizaje colectivo y ampliar sus capacidades, así como el fortalecimiento de sus habilidades blandas.

- Garantiza calidad. Supervisar a los trabajadores y proponer soluciones de mejora determina el nivel de calidad del servicio que brindan los mismos, por lo tanto, al mantener un desempeño laboral positivo mejora también el funcionamiento interno de la organización, con ello la mejora de su comportamiento en su entorno laboral, mayor productividad y compromiso.
- Socialización. La supervisión asegura la interacción y el intercambio de conocimientos entre los trabajadores de diversas áreas, lo que permite ampliar el aprendizaje, fortalecer las relaciones interpersonales y las capacidades cognitivas.

Las estrategias de supervisión que se desarrollan o aplican en las organizaciones son:

- Supervisión individual. Aguilar (1994) refiere a la supervisión de cada individuo a través de una entrevista, lo que requiere una planificación regular. Esta entrevista puede ser periódica, dependiendo del tiempo que lleva laborando en la empresa para determinar su frecuencia; en este modelo de supervisión es recomendable que la entrevista tenga una durabilidad de una a dos horas en promedio, sin interrupciones para analizar mejor el comportamiento del trabajador, identificar los aspectos a mejorar, para crear un plan de trabajo donde se apliquen estrategias para la mejora de la organización.
- Supervisión grupal. Aguilar (1994) menciona dos modelos de supervisión; una de ellas es la supervisión grupal que consiste en reunir a trabajadores que realizan tareas similares, lo que les permite identificar problemas comunes, y la supervisión en equipo, que involucra a trabajadores que comparten responsabilidades iguales, permitiendo una distribución más equitativa de las

tareas. Para la sesión de la supervisión grupal es necesario realizarlo en un promedio de dos a tres horas, dependiendo del tema a tratar por el supervisor, con ello se toma en cuenta los acuerdos tomados en la sesión para ponerlos en práctica y lograr una nueva evaluación mediante los resultados de su trabajo, esto permite que los trabajadores puedan demostrar mayor sinceridad para la evaluación.

- Supervisión peer-group. Según Aguilar (1994) no se considera al supervisor como tal, pues no participa el área administrativa, sino que utiliza a uno de los trabajadores para realizar la supervisión. Sin embargo, este tipo de supervisión sólo es realizado por profesionales con muchos años de experiencia en la empresa y si los trabajadores sienten la capacidad necesaria para llevar a cabo este proceso, caso contrario, puede tomar el cargo alguna persona del área administrativa o algún personal externo a la empresa que pueda realizar la supervisión.

Aunque este tipo de supervisión puede tener algunos errores, se puede planificar minuciosamente para obtener buenos resultados. Para ello, se debe integrar a personas que compartan los mismos valores, logrando una buena participación mediante la apreciación de cada uno en un tiempo ponderado de cinco a diez minutos.

Por consiguiente, es importante que la supervisión peer-group sea realizado cada tres o cinco meses, para que los participantes accedan a un feedback, siendo beneficioso para su desarrollo personal y laboral.

Los indicadores de la dimensión supervisión son las explicadas a continuación:

- Apoyo en las tareas. Se refiere al apoyo que brindan los supervisores a los trabajadores ante las dudas que puedan surgir en el desarrollo de sus actividades laborales, realizando estrategias de enseñanza para acompañar al trabajador e incentivando mejoras en sus habilidades para su eficiente desempeño laboral.
- Grado de formación. Indica el nivel de conocimiento que tiene el trabajador conforme a su formación para el desempeño de sus funciones laborales y como el supervisor recopila información a través del desarrollo y logro de objetivos, luego los interpreta y analiza los problemas existentes para diseñar e implementar estrategias de mejora.

#### **D. Comunicación.**

Palma (2004) describe la percepción sobre la fluidez, consistencia y veracidad de la información relativa e importante para el funcionamiento interno de la organización, propiciando una buena comunicación interno accesible a todos, fortaleciendo las relaciones interpersonales entre compañeros de la misma área como con los ejecutivos, teniendo en cuenta sus ideas y opiniones para la realización de tareas, el logro de metas y la atención adecuada. Es por ello que, según Robbins (2004) al mantener una buena comunicación en la organización, permite mejores participaciones laborales creando un clima laboral positivo, que repercute no sólo en el logro de metas y objetivos sino también en la salud emocional del trabajador, que va a reflejarlo en su desempeño y atención.

Chiavenato (2011) afirma que las personas son seres sociales y por lo tanto necesitan interactuar con los demás, y para lograrlo lo hacen a través de la comunicación, compartiendo sus pensamientos y emociones, lo que les permite mantener una relación fluida. Además, a través de la comunicación, una

organización adquiere un sistema de trabajo completo y coordinado para lograr sus objetivos organizacionales.

Conforme a Gan y Berbel (2007) afirma que la comunicación se promueve mediante planes de comunicación diseñados e implementados para mejorarla, teniendo gran importancia para los administradores, y los administradores le otorgan un gran valor ya que la comunicación se produce en toda la organización. Además, esta estrategia contribuye a muchos programas de desarrollo organizacional tales como los programas de capacitación, liderazgo, calidad y mejora, entre otros; asimismo, mantener una buena comunicación permite a la empresa lograr mejores resultados.

López (2019) menciona que la comunicación es el pilar del clima organizacional, pues permite transmitir información. Sin embargo, es necesario evitar que surjan inconvenientes, por lo que es necesario plantear estrategias que permitan mejorar la comunicación organizacional, que refleje respeto, autonomía, trabajo en equipo y sobre todo un buen servicio.

Los tipos de comunicación que se implementan en las empresas son las siguientes:

Comunicación interna. Surge Gan y Berbel (2007) señala que, dentro de la organización se desarrollan diferentes tipos de comunicación, que puede ser en pequeños grupos o a nivel organizacional. Además, presenta los siguientes niveles:

- Comunicación interna corporativa. Integra a todos los pertenecientes a la empresa.
- Comunicación interdepartamental. Que afecta a las demás áreas de la empresa.

- Comunicación horizontal o transversal. Implica la coordinación para el logro y mejoras de resultados.
- Comunicación intradepartamental. Se desarrolla dentro de la misma área de trabajo.

Comunicación formal. Gan y Berbel (2007) afirman que la comunicación formal se da en el ámbito laboral, ya que se da entre las personas de una misma organización a través de reuniones o entrevistas. Pues es la empresa que presenta su comunicación conforme a una estructura, estilo y contenido laboral, que permite mejorar las relaciones laborales, además de fomentar una comunicación fluida para mantener a todo el personal informado de los requerimientos de la empresa.

- Comunicación descendente. Es aquella que se desarrolla desde la gerencia hacia los niveles por debajo de él. Este tipo de comunicación posee una cierta rigurosidad, ausencia de fluidez, por lo tanto, el mensaje no llega con tanta precisión a los trabajadores de todas las áreas.
- Comunicación ascendente. Permite la retroalimentación pues los conocimientos se ubican al final del organigrama; su uso puede fortalecer el compromiso, incentivar en los trabajadores a ser más participativos al permitirles hacer sugerencias e involucrarse más, mejorando su desarrollo personal y creando un ambiente positivo.
- Comunicación horizontal. Es la relación entre áreas, donde trabajan en equipo, priorizan valores comunes, y aprenden uno del otro. Este tipo de comunicación permite mantener mejores relaciones laborales, el logro de los objetivos organizaciones con mayor efectividad debida a la correcta y fluida información a todas las áreas del mismo nivel, siendo una comunicación departamental.

- Comunicación diagonal. Existe igualdad entre las personas, donde participan todas las personas de la jerarquía horizontal y vertical, lo que permite un mejor desarrollo organizacional, logro de objetivos con mayor compromiso, información que llega en menor tiempo, fiable y directo, y potenciar el clima laboral y la innovación.

Comunicación informal. Gan y Berbel (2007) afirman que, en el lugar de trabajo, el clima informal se complementa con la comunicación formal, pues establece relaciones interpersonales ajenas a cuestiones organizacionales, esto quiere decir que en este tipo de comunicación se tratan conversaciones personales, deportivos, etc. Sin embargo, sirve como indicador del clima organizacional, ya que permite identificar la relación que tienen los trabajadores con la empresa, la personalidad del trabajador, el nivel de comunicación formal que mantiene la organización y el tipo de clima que existe en cada departamento.

Por otro lado, las estrategias de la comunicación, según Gan y Berbel (2007) indican que para mejorar la comunicación interna de la organización es necesario crear un Plan de Comunicación, detallando los objetivos que se desea alcanzar, por lo que debe ser realizado por los directivos para mantener el buen manejo del plan.

Esto permite identificar el tipo de comunicación que utilizan los trabajadores en la organización, por lo que puede definir las ventajas y beneficios que se desea conseguir, considerando la aceptación del plan durante su ejecución. Así mismo, el objetivo y la claridad de la propuesta del plan de comunicación se tienen en cuenta para el buen funcionamiento de la organización.

**Tabla 2***Fases de un plan de comunicaciones*

Fases	Descripción de las fases del plan de comunicaciones
1	Compromiso acción. Política favorable a la “gestión comunicación” por parte de la alta dirección. Punto de partida para el diseño del Plan de Comunicación.
2	Situación inicial. Diagnóstico de necesidades de mejora (a través de encuestas internas y estudios de necesidades) + proyección del nuevo paisaje “comunicación”: ¿cómo se percibe la nueva situación de comunicación?
3	Diseño – acción (estrategia). Objetivos, selección de medios y planning (plan de acción / temporalización) del plan de comunicación.
4	Implementación. Puesta en marcha del plan de comunicación. Desde la “venta” al resto de la organización hasta la puesta en marcha.
5	Seguimiento - evaluación
6	Comunicación de resultados, retroalimentación, nuevas acciones y un plan de mejora.

*Nota:* Gan y Berbel, 2007, p. 102.

Por lo tanto, al poner en marcha un plan de comunicación, se puede mejorar las relaciones interpersonales, a través de una comunicación asertiva, clara y concisa, logrando fortalecer el clima organizacional y obtener mejores resultados.

Los indicadores de la dimensión comunicación son las explicadas a continuación:

- **Fluidez.** Gan y Berbel (2007) afirman que la comunicación fluida es fundamental para evitar malentendidos, aumentar la precisión de la información proporcionada y mantener un clima de trabajo positivo. Esto se debe a que la comunicación fluida impacta tanto en la calidad del trabajo producido como en la confianza en el mismo personal de trabajo, afectando su autoestima y desempeño.
- **Claridad.** Rodas (2017) señala que la claridad en la comunicación es necesaria para optimizar los procesos organizacionales, fortalecer las

relaciones entre los empleados y avanzar en el logro de las metas organizacionales, así como el desempeño de los trabajadores.

### **E. Condiciones laborales.**

Palma (2004) consiste en la percepción del trabajador y el reconocimiento de los materiales económicos y psicosociales que brinda la organización necesarios para el cumplimiento de tareas laborales, dándole facilidades para su desempeño. Además, la organización tiene el deber de proporcionar elementos necesarios para realizar un buen trabajo, que favorezca la producción y mejora de la empresa.

Para Pfeffer (2019) las deficientes condiciones laborales perjudican la salud y el bienestar del trabajador, que generan estrés laboral, ansiedad, depresión, hipertensión, incluso obesidad. Esto se debe, en general, a los bajos salarios, el trabajo por turnos y la falta de autonomía, lo que obliga a muchos a renunciar a sus trabajos; otros tratan de llegar a fin de mes con bajos ingresos y estrés porque no pueden encontrar otras oportunidades de trabajo.

Además, unas condiciones de trabajo negativas, como es el mantener un entorno tóxico, son capaces de influir significativamente en las decisiones de los trabajadores, llegando incluso al suicidio en ciertos casos. Esto se debe a los altos niveles de estrés que experimenta el empleado, pero que la organización no presta la atención necesaria para poner en marcha un plan de mejora de las condiciones laborales. Por lo tanto, esto no debe ser indiferente para las organizaciones, sino más bien un impulso para su mejora continua.

Conforme a García et al. (2016) al referirnos de condiciones laborales, por lo general se relaciona a la salud y bienestar; sin embargo, incluyen las características del mercado de trabajo, las relaciones personales y laborales, y la estructura económico-social. Además, está conformado por el entorno físico de la organización,

la compensación, las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales, lo cual promueve el bienestar del trabajador y, en consecuencia, el desempeño.

Las estrategias de las condiciones laborales que se implementan en las empresas. Según García et al. (2016) es la ergonomía participativa, una propuesta que permite mejorar las condiciones laborales y alcanzar los objetivos deseados. Esta estrategia es considerada porque permite mejorar los trastornos musculoesqueléticos producidos en el trabajo, logrando el bienestar físico y psicológico del trabajador. El programa Método ERGOPAR ha sido aplicado en diferentes países, lo que significa que es un método efectivo; para llevar a cabo este programa es necesario contar con la participación de todos los miembros de la organización, determinar objetivos de mejora, y analizar su viabilidad en la empresa.

De acuerdo con García et al. (2016) los siguientes factores para el éxito de los programas de intervención ergonómica:

Condiciones laborales estables en la empresa, la prevención empresarial positiva, el compromiso entre las partes implicadas en la intervención los canales de comunicación eficaces sobre el proceso de la empresa, la composición favorable del Grupo Ergo (determina perfiles y capacidades para organizar y realizar las tareas necesarias), el nivel de participación de todas las partes interesadas en el programa y la asignación de los recursos necesarios para ejecutar los cambios y mejoras. (p. 90)

Por lo tanto, de acuerdo con García et al. (2016) el entorno laboral debe ser considerado para analizar si las condiciones laborales son las adecuadas y con ello promover programas innovadores, con propuestas de mejoras que faciliten mayor compromiso laboral. Es por ello, que al conocer los problemas que presentan los trabajadores, y con las soluciones adecuadas, permite que exista un clima laboral

positivo, mejor calidad de vida del trabajador y compromiso con las metas de la empresa.

Según Cuervas (2018) las condiciones laborales son esenciales para el buen desempeño de los trabajadores, pues la calidad de ellas genera una alta motivación y con ello el compromiso en sus actividades laborales. Por lo tanto, es importante contar con buenas condiciones de espacio, luminosidad, ventilación salario, entre otros. Además, al mantener buenas condiciones laborales permite obtener mayor rendimiento, cumplir con los objetivos organizacionales, estabilidad emocional, sentir seguridad.

Los indicadores de la dimensión condiciones laborales son las explicadas a continuación:

- Elementos psicosociales. Hace referencia a las condiciones existentes en el ambiente laboral que influyen en las relaciones interpersonales y su sentido de pertenencia a la empresa, esto incluye a la estabilidad laboral, la comunicación vertical y horizontal, el horario de trabajo, la retroalimentación, etc. Por tanto, si estos elementos son negativos provocan estrés, problemas ergonómicos, físicos y psicológicos, violencia laboral, acoso sexual, etc., que repercute en la satisfacción laboral, la salud y el desempeño laboral.
- Elementos económicos. Se incluyen beneficios económicos que le permitan mejorar su calidad de vida, tales como el salario, seguro de salud, CTS, gratificación, vacaciones, asignación familiar según sea el caso, licencia de maternidad, todos los cuales son requeridos por ley. Sin embargo, el salario es aquel componente que indiscutiblemente es determinante para la permanencia del trabajador en la empresa, junto con los beneficios de

alimentación o movilidad que ayudan a la relación del trabajador con la organización.

De acuerdo con Chambi y Vargas (2019) indican que los incentivos económicos son de estímulo para mejorar la productividad laboral, sin embargo, los reconocimientos influyen en la motivación personal, permitiendo un mayor compromiso organizacional y con ello un mejor desempeño laboral.

#### **2.2.1.6. Aportes teóricos de Likert enfocado en el clima organizacional.**

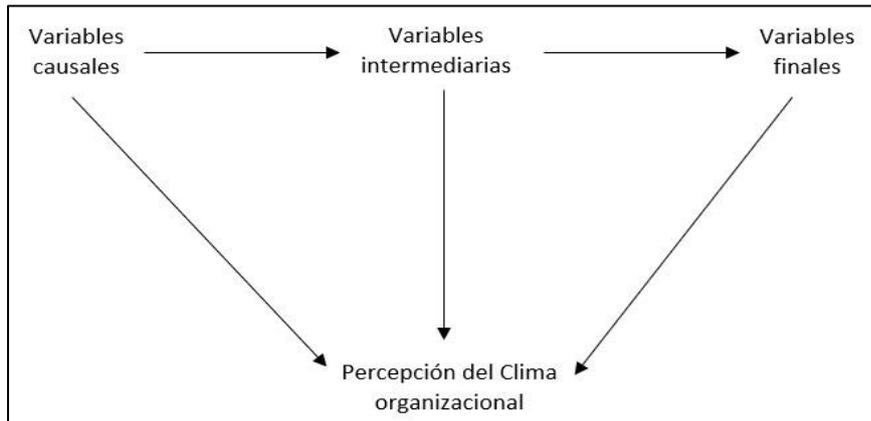
Brunet (1987) menciona que la teoría de Likert hace alusión a que el comportamiento de los trabajadores es moderadamente influenciado por el comportamiento administrativo y por las condiciones del lugar de trabajo, debido a que su percepción determina el tipo de comportamiento de las personas. Así mismo, considera las tres siguientes variables:

- Variables causales. Determina el nivel de desarrollo de la empresa y cómo obtiene sus resultados; como las variables son independientes de causa y efecto, el cambio de una repercute en las demás. Esto incluye la estructura organizacional, la administración, las decisiones y acciones realizadas por la organización, las normas internas. Por lo tanto, al mantener una estructura organizada adecuada, con descripciones claras de las funciones para cada puesto y personal cualificado, va a permitir crear un buen entorno de trabajo positivo.
- Variables intermediarias. Evaluar el estado interno de la organización para determinar qué es necesario implantar o mejorar, teniendo en cuenta factores como el desarrollo de los trabajadores, la toma de decisiones, la comunicación y la motivación, entre otros, que forman parte de los procesos organizativos de la empresa.

- Variables finales. Es la relación entre los factores causales e intermediarios que están relacionados con la consecución de resultados, como la productividad de la organización, los beneficios y las pérdidas, y la eficiencia de la empresa.

**Figura 2**

*Teoría del clima organizacional de Likert*



Nota: Brunet, 1987, p. 30.

### **2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral**

A lo largo del tiempo, la historia del desempeño laboral ha ido evolucionando, pasando por diversas fases de conceptualización y evaluación al tiempo que beneficiaba el crecimiento y el éxito de las organizaciones.

Según Bautista et al. (2020), la primera etapa tuvo lugar en el siglo XVI, y se atribuye a San Ignacio de Loyola la evaluación de los jesuitas mediante informes para gestionar el rendimiento individual. Con el paso de los años, el sector privado comenzó a ceder al personal un puesto de supervisión, pero manteniendo el control sobre ellos. Además, General Motors creó una metodología para medir el rendimiento de sus trabajadores en 1918, que es también cuando empezó a ganar popularidad. Según Bautista et al. (2020), el término *rendimiento laboral* se originó en Estados Unidos en torno al cambio de siglo y se utilizó por primera vez para referirse a los vendedores contratados por el estado.

En la segunda etapa, Bautista et al. (2020) afirma que el desempeño laboral es una herramienta fundamental para evaluar el rendimiento de los trabajadores de acuerdo con sus funciones y los resultados que producen, así como para desarrollar estrategias que aumenten la productividad de los trabajadores y les hagan sentirse parte de la organización. A su vez, Flores (2007) menciona que es fundamental utilizar técnicas que incluyan las experiencias y comportamientos de cada trabajador, de acuerdo con su desempeño en el desarrollo de actividades laborales dentro de su puesto de trabajo. Incluso luego de la II Guerra Mundial, la evaluación del desempeño laboral seguía difundiéndose en todas las organizaciones.

En la última etapa, Robbins (2004) asocia el desempeño laboral con la capacidad de organizar actividades de acuerdo con el comportamiento de los trabajadores y el proceso de producción, incentivándolos para que dirijan sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos y la mejora del desempeño laboral. Es así como hasta la actualidad se siguen implementando nuevas estrategias para determinar la calidad de desempeño laboral en la organización, pues como se ha visto, el análisis de esta variable permite alcanzar los objetivos organizaciones.

El desempeño laboral se sustenta en una base científica psicológica, pues el desempeño laboral se presenta mediante el comportamiento en la realización de alguna actividad laboral, es así que la psicología busca medir las consecuencias de los factores que influyen en el comportamiento de las personas, de esto se desprende la psicología industrial, que se encarga de estudiar exclusivamente el comportamiento del trabajador en las organizaciones y descubrir los posibles problemas, para aplicar prácticas psicológicas que permita potenciar el talento humano a través del cumplimiento eficaz y eficiente de las tareas laborales. Dentro de la psicología industrial se analiza también la evaluación del desempeño, que es

fundamental para el potenciar el desarrollo de las organizaciones. Por otro lado, Aamodt (2010) indica que para realizar una evaluación de desempeño es importante conocer las razones por el cual se quiere realizar la evaluación, para determinar las técnicas a utilizar y con ello aplicar mejoras en la organización, así como promover un desempeño eficiente.

#### **2.2.2.1. Definición del desempeño laboral.**

El desempeño laboral se entiende como el desenvolvimiento personal del trabajador en cuanto a la realización de tareas laborales con eficiencia y eficacia en las limitaciones de la empresa para alcanzar los objetivos de la organización. Según Chiavenato (2000) define el desempeño como el comportamiento de cada trabajador hacia la consecución de los objetivos, que es fundamental para la empresa.

Por otro lado, el desempeño laboral está compuesto por diversos elementos que pueden observarse y medirse, y todos ellos contribuyen al correcto desempeño de las funciones. De esta manera, Queipo y Useche (2002) consideran que: “El desempeño laboral se compone de características individuales como capacidades, habilidades y necesidades que se desarrollan dentro de la organización y el lugar de trabajo” (p. 49).

Robbins y Coulter (2005) señalan: “El desempeño laboral se definió en cuanto a las calificaciones del desempeño de los empleados, el nivel de competencia en la capacitación y datos personales como el nivel salarial” (p. 352). Como resultado, conocer los factores que influyen en el comportamiento de un trabajador facilita la evaluación y selección de la mejor solución a un problema. Al mismo tiempo, se logra el mejor desenvolvimiento de los trabajadores y la gestión organizacional. Finalmente, el desempeño laboral guarda relación con los actitudes y habilidades que posee cada empleado en relación con los objetivos, considerando las funciones

del puesto de trabajo y la política organizacional. Por ello, es de suma importancia realizar un análisis de desempeño laboral para identificar las posibles deficiencias que el empleado puede presentar a través de sus actividades relacionadas al trabajo, lo que permite el éxito de la empresa.

### **2.2.2.3. Características del desempeño laboral.**

El desempeño laboral presenta diferentes características, quienes han sido estudiadas por diversos autores, como lo indica, Calcina (2013) quien señala las siguientes características:

- Adaptabilidad. La efectividad se adapta a cualquier ambiente, responsabilidad y persona.
- Comunicación. Consiste en expresar ideas individuales o grupales de forma efectiva.
- Iniciativa. Influye activamente en el logro de objetivos.
- Conocimientos. Incluyen los conocimientos técnicos o profesionales relevantes para su campo de trabajo.
- Trabajo en equipo. Demuestra la participación grupal en la consecución de los objetivos del trabajo.
- Estándares de trabajo. Implica la capacidad de lograr objetivos dentro de los estándares organizaciones y de retroalimentar los procesos.
- Desarrollo de talento. Promueve el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores para mejorar su efectividad.
- Potencia el diseño del trabajo. Permite el fortalecimiento de las estructuras organizativas a través de la evaluación y, como consecuencia, una mayor eficiencia y eficacia en los resultados.

Olivera y Leyva (2021) señala que el desempeño laboral se caracteriza por la forma en que desempeña sus tareas, en el tiempo que aplica para el cumplimiento de cada actividad, en los recursos que utiliza, se analiza las habilidades y capacidades que presenta el trabajador para el desarrollo de sus tareas laborales, su nivel de desempeño laboral se mide de acuerdo al comportamiento ante situaciones complejas, su compromiso con la organización, el respeto por las normas y el cumplimiento de objetivos.

#### **2.2.2.4. Importancia del desempeño laboral.**

El desempeño laboral es importante por las siguientes razones:

- Su análisis se puede detectar las falencias que tiene la empresa y tomar medidas correctivas para mejorar la organización (Gutiérrez y De La Vara, 2009).
- “El desempeño laboral exitoso daría lugar a sentimientos de logro, aumento de sueldo, promociones y otras recompensas, los que a su vez generarían satisfacción en el trabajo” (Robbins y Coulter, 2005, p. 349).
- Como resultado, el desempeño laboral permite el desarrollo del potencial humano, lo que se traduce en el logro eficiente y efectivo de objetivos de la empresa (Gutiérrez y De La Vara, 2009).

Por otro lado, Olivera y Leyva (2021) señalan que el desempeño laboral es importante para su rendimiento y su productividad. Su evaluación logra que se incremente el sentimiento de identidad con la organización, la comprensión de las normas y funciones del puesto, y evitar los errores en el trabajo.

#### **2.2.2.5. Aportes teóricos del desempeño laboral según Chiavenato.**

Chiavenato (2000) menciona que: “Es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El

desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359). En conclusión, enfatiza la actitud del trabajador hacia sus metas y el esfuerzo constante para alcanzarlas .

### **A. Eficiencia.**

Chiavenato (2000) señala: “La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados” (p. 32). Entonces viene a ser la capacidad para lograr buenos resultados con un uso adecuado de los recursos de la organización, es decir, reduciéndose al mínimo, así como en menor tiempo, y con ello alcanzar mayor rendimiento, productividad y éxito de la organización. Además, Gutiérrez y De la Vara (2009) afirman que la eficiencia es la relación entre los resultados y la utilización de los recursos, donde se mejoran los recursos en el menor tiempo posible para alcanzar las metas organizacionales. Por lo tanto, con la eficiencia se evitan desperdicios de toda índole, a su vez minimizan los costos y maximizan los resultados.

Los indicadores de la dimensión eficiencia son las explicadas a continuación:

- Destreza. Incluyen diversas habilidades que le permite al trabajador ser más competitivo y tener más oportunidades de crecimiento profesional dentro de una organización, logrando optimizar los procesos de la organización.
- Recursos. Se refiere a los diferentes recursos materiales proporcionados por la empresa para uso de los trabajadores en sus tareas laborales, que son utilizados de manera eficiente para el logro de objetivos.

### **B. Eficacia.**

Chiavenato (2000) menciona: “La eficacia de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados” (p. 32). En consecuencia, al referirse a la eficacia, así que, al referirse de eficacia, se tienen en cuenta todos los procedimientos,

incluidos los recursos, métodos y procedimientos, lo que permite obtener mejores resultados. Asimismo, Gutiérrez y De la Vera (2009) lo define como: “El grado con el cual las actividades planeadas son realizadas y los resultados previstos son logrados. Se atiende maximizando resultados” (p. 8). Entonces, con la eficacia, se cumplen las metas, independientemente de los recursos utilizados, por lo que se puede ser eficaz sin ser eficiente.

Los indicadores de la dimensión eficacia son las explicadas a continuación:

- Logro de objetivos. Se refiere a la capacidad de cumplir con responsabilidad y compromiso los objetivos organizacionales en el tiempo establecido, mediante un conocimiento detallado de las actividades por realizar.
- Cumplimiento de funciones. Detalla la manera de cumplir con sus funciones laborales de la mejor manera posible, aplicando esfuerzo y dedicación de acuerdo con las normas de la empresa para obtener mejores resultados.

#### **2.2.2.6. Aportes teóricos del desempeño laboral según Robbins.**

Robbins y Coulter (2005) mencionan: “El desempeño laboral se definió en cuanto a las calificaciones del desempeño de los empleados, el nivel de competencia en la capacitación y datos personales como el nivel salarial” (p. 352). De esta forma, es posible medir el desempeño laboral con una evaluación para determinar si es óptimo y conocer el estado de los trabajadores en función de su estado emocional y nivel de competencia.

#### **A. Compromiso laboral.**

El compromiso laboral es considerado el vínculo del trabajador con la organización, esta puede ser positiva o negativa en el comportamiento del trabajador. Es así como, Robbins (2004) señala que es el estado de identidad que opta el trabajador dentro de la organización, que si ésta es positiva permite el logro

de los objetivos, de lo contrario se presenta el ausentismo y rotación. Por ello el compromiso laboral permite mejorar el clima laboral, pues implica el estado intelectual y emocional del trabajador, que a través de su desempeño se puede lograr el éxito de la empresa.

Los indicadores de la dimensión compromiso laboral son las explicadas a continuación:

- Pertenencia. Se refiere a ser parte de la empresa con la que mantiene vínculo laboral, sentirse incluido en las diferentes actividades y decisiones de la empresa que permita su integración, desenvolvimiento y promueva su seguridad, motivación y mejores relaciones laborales, fortaleciendo sus habilidades y capacidades que impulsen a un eficiente desempeño laboral.
- Iniciativa. Capacidad para actuar de manera responsable y proactiva por iniciativa propia, sin necesidad de supervisión permanente, que permita cumplir las metas y objetivos organizacionales.
- Participación. Se refiere al esfuerzo colectivo de todo el equipo de trabajo para llevar a cabo sus tareas, cada uno con objetivos en común para mejorar los procesos y fomentar la participación de los trabajadores.

#### **2.2.2.7. Evaluación del desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño es la calificación del desempeño actual de los trabajadores de una empresa, esta evaluación es fundamental para reconocer el estilo de trabajo y las capacidades de la persona. Según Chiavenato (2011) representa una técnica administrativa relevante para la organización, pues al ser dinámica permite evaluar de forma continua a los empleados, estas evaluaciones se aplican de manera formal o informal. De esta manera se pueden analizar las

problemáticas existentes y en la posición que ocupa la persona dentro de la empresa, las actividades planificadas en busca del logro de los objetivos.

Los beneficios de la evaluación del desempeño, según Chiavenato (2011) considera a tres beneficiarios de la evaluación del desempeño laboral, tales como:

**Beneficios para el gerente:**

- Evaluar el desempeño de los trabajadores mediante un sistema de medición basado en la información.
- Sugerir alternativas para optimizar el desempeño de sus funciones.
- Presentar la evaluación del desempeño a través de una comunicación asertiva y objetiva.

**Beneficios para el trabajador:**

- Conocer el valor que la empresa otorga a los trabajadores en función de su comportamiento y desempeño.
- Conocer las expectativas que tiene el jefe directo en relación con el desempeño laboral.
- Conocer las estrategias que utiliza el jefe que ayude a mejorar el desempeño laboral y qué puede hacer el trabajador para contribuir en ella.
- Realizar una autoevaluación para conocer el desarrollo personal.
- Mejorar su relación con la empresa que le permite ir mejorando sus habilidades y conocimientos.

**Beneficios para la empresa:**

- Examinar el nivel de capacidad del trabajador para determinar la calidad de contribución que puede aportar.
- Determinar si un trabajador necesita rotar o mejorar sus habilidades para comprobar si es necesario un ascenso.

- Demostrar una política de recursos humanos dinámica que facilite las relaciones interpersonales de los integrantes del equipo.

#### **2.2.2.8. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral.**

Pereira et al. (2008) ha determinado las siguientes ventajas:

- Permite realizar una retroalimentación.
- Determina algún reconocimiento en relación con su desempeño.
- Considera la posible capacitación de personal.
- Incentiva al desarrollo profesional del trabajador.
- Promueve rediseñar los puestos de trabajo.
- Identifica los factores externos que influyen en su desempeño.

#### **2.2.2.9. Tipos de evaluación.**

Existen diversos tipos de evaluación,

##### **A. Evaluación 360°**

La evaluación 360° es una técnica aplicada actualmente en diferentes empresas debido a su capacidad para proporcionar una evaluación integral de todas las personas dentro de la organización. Esta evaluación permite la identificación de deficiencias y facilita la implementación de medidas destinadas a mejorar el desempeño. Alles (2008) señala: “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes” (p. 148).

Allles (2008) menciona que: “Esta evaluación permite la participación de toda la organización, promoviendo una retroalimentación, que permita generar propuestas de mejoras para potenciar el desempeño laboral y el desarrollo personal” (p. 34). Es decir, es una forma novedosa de evaluar el desempeño en una

organización, pues de acuerdo con las consideraciones que tome la empresa pueden participar de la evaluación los clientes y proveedores.

Las características de este tipo de evaluación, según Lévy (2000) son cinco características de esta evaluación, tales como:

- Las preguntas giran en torno a las acciones particulares y al espectador involucrado, permitiendo conocer su capacidad previa a la realización de dichas actividades.
- Para garantizar la confidencialidad, las respuestas de los participantes permanecerán anónimas. Por lo tanto, se requerirá un grupo de cuatro personas para evaluar con precisión el puntaje recibido para su calificación.
- Para identificar áreas de mejora, es indispensable que el informe incluya una descripción completa de los resultados.
- Se crea una presentación simple que incluye perfiles y puntajes para cada pregunta, categorizados por tema. Posteriormente, se realiza un análisis estadístico como parte del proceso de la evaluación 360°.
- Se realiza un análisis de personal, que implica realizar un examen en profundidad de las personas dentro de una organización. Adicionalmente, implica la creación y ejecución de un plan integral de desarrollo que permita potenciar el talento humano y la consecución de objetivos organización.

El proceso para el desarrollo de una evaluación 360° conforme Alles (2008), son los siguientes:

- Definir los criterios de evaluación y el rol específico que se está desempeñando para determinar las competencias a evaluar.
- Diseñar el cuestionario mediante la composición de ítems que se alineen con las competencias deseadas.

- Selecciona a los participantes apropiados para el proceso. Estos participantes pueden incluir personas como supervisores, colegas, subordinados, clientes o proveedores. La elección de los participantes depende del contexto específico y el propósito de la evaluación.
- Realizar la evaluación integral 360°.
- Recopilar y procesar los datos recogidos de la evaluación, manteniendo la confidencialidad.
- Comunicar los resultados de la evaluación integral 360°.
- Notificar a la persona que se somete a la evaluación del resultado final, brindando recomendaciones para mejorar.

Las ventajas de esta evaluación, según Pérez (2015) considera las siguientes ventajas:

- Promueve una comunicación asertiva en toda la organización.
- Detalla información de las competencias y del entorno del trabajador.
- Incentiva un clima participativo y mejora continua.
- Brinda información acertada de las evaluaciones, sea autoevaluación o por el jefe directo.
- Permite el autoconocimiento del trabajador para mejorar su desempeño.

### **B. Evaluación 180°**

Este tipo de evaluación se utiliza para cultivar una conexión más armoniosa entre trabajadores y supervisores, fomentando un sentido de dedicación dentro de la organización para alcanzar metas compartidas. Asimismo, Alles (2008) menciona que: “La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente– los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados (colaboradores)” (p. 205).

Además, Alles (2008) indica que el proceso de esta evaluación es más rápido pues se conoce a los evaluadores, así como las opiniones de ellos, por lo que no es necesario realizar un análisis exhaustivo y publicar los resultados. Asimismo, Alles (2008) indica: “Se entregan a cada evaluado los resultados de la evaluación, a través de una guía de forma personalizada, junto con una explicación de las competencias que debe mejorar. La evaluación de 180° permite conocer mejor a cada trabajador” (p. 81). Mediante comentarios positivos de otros miembros de la empresa, así como el suyo se pretende mejorar su propio potencial, por lo que estos resultados se analizan por los directivos y plantean estrategias que contribuya en su mejoramiento.

El proceso de una evaluación de 180° conforme Kenjo (2020) son los siguientes:

- Examinar cuidadosamente el organigrama y tener en cuenta los diferentes departamentos y sus respectivas áreas de responsabilidad.
- Evaluar las competencias requeridas, es fundamental identificar los roles y responsabilidades que tienen los trabajadores.
- Elaborar el feedback 180°, para ello se puede utilizar un software que facilite un enfoque más eficiente y simplificado de la tarea.
- Crear una estrategia de desarrollo individual para fomentar y ampliar el potencial humano.

Las ventajas, según Kenjo (2020) menciona las siguientes ventajas:

- La evaluación se lleva a cabo mediante el uso de un cuestionario personalizable que se puede adaptar para satisfacer las necesidades de cualquier organización.
- La capacidad de realizar un análisis continuo de las habilidades de los trabajadores a través de la capacitación permite una mejora continua.

- La obtención de información en tiempo real genera credibilidad y asegura la veracidad de los datos.
- Fomenta la crítica constructiva y favorece el desarrollo de la empresa facilitando un entorno propicio para el crecimiento.
- Mejora la eficacia de la comunicación entre los compañeros de trabajo y supervisores.

### **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

#### ***Autorrealización***

Es el crecimiento personal continuo está impulsado por el deseo de lograr la plena realización personal, percibida como el cumplimiento de las metas y aspiraciones personales o profesionales.

#### ***Clima organizacional***

Es la percepción que los miembros de una organización tienen de su entorno laboral, siendo determinante en sus actitudes y comportamientos; esta percepción está influenciada por el estado del clima organizacional, ya sea de naturaleza positiva o negativa.

#### ***Comunicación***

Es la transferencia de información sobre un tema específico ocurre a través de un emisor y un receptor. Este proceso permite el establecimiento de acuerdos preservando una relación social.

#### ***Condiciones laborales***

Son factores externos al trabajador, estos elementos van desde las condiciones físicas de la empresa hasta las dinámicas interpersonales dentro de ella, conformando un entorno favorable o desfavorable para las organizaciones en la solución de problemas.

***Desempeño***

Es el acto de luchar por un objetivo particular y anticipar los resultados deseados; es la forma en cómo realiza una actividad, las actitudes que muestra en el proceso, a su vez puede ser evaluada para determinar su eficiencia.

***Desenvolvimiento***

Es la forma eficiente en que un colaborador desarrolla sus funciones, generalmente este óptimo desarrollo está relacionada con su capacitación constante y su formación profesional.

***Percepción***

Es la impresión que tiene cada persona sobre algún tema determinado, que puede ser valorada o no de acuerdo con las circunstancias, generando bienestar o incomodidad a través de su comportamiento.

***Peer group***

Implica la supervisión de los trabajadores a través de la participación entre grupos de colegas, hacen recomendaciones para abordar los desafíos y problemas que existen en la organización, desarrollando así su conciencia profesional.

***Atmósfera***

Se refiere al clima interno de una organización, que incluye factores estructurales como sociales, y a través de la cual los buenos o malos resultados están determinados por cómo los percibe la fuerza laboral de los colaboradores en la empresa.

***Comportamiento***

Es la forma en que se relaciona y reacciona con su entorno, que puede ser consciente o inconsciente, además está relacionado a sus creencias, cultura, hábitos, entre otros.

**Conducta**

Implica la reacción del individuo con los demás, que es voluntaria, porque es consciente de sus acciones, y también presentan estímulos del entorno. Por lo tanto, refleja su personalidad y condiciones de vida.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### ***Tipo de investigación***

La investigación es de tipo básica, puesto que busca ampliar los conocimientos teóricos sobre un tema específico a partir de investigaciones previas, aumentando así la comprensión, pero sin aplicar aspectos prácticos. Ñaupas et al. (2018) señala: “La investigación pura, básica o sustantiva, recibe el nombre de pura porque en efecto no está interesada por un objetivo crematístico, su motivación es la simple curiosidad, el inmenso gozo de descubrir nuevos conocimientos” (p. 134).

El nivel de la investigación es correlacional, en el cual se detalla individualmente el clima organizacional y la variable desempeño laboral con el fin de analizar la relación entre ellos. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) señalan que: “Tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías o fenómenos en un contexto particular” (p. 5).

Por otro lado, la investigación tiene un enfoque cuantitativo porque sigue un proceso ordenado que permite recoger la información necesaria para validar los fenómenos investigados. Hernández y Mendoza (2018) definen que: “Representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa” (p. 5).

#### ***Diseño de investigación***

La investigación es de diseño no experimental, por tanto, no se realiza manipulación intencional de las variables clima organizacional y desempeño laboral, sino que se busca el análisis y vínculo de ambas. El diseño no experimental para Hernández y Mendoza (2018) afirman que: “La investigación que se realiza sin

manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 174). Finalmente, la investigación es de corte transversal debido a que los datos recopilados de las variables se analizan en un tiempo determinado. Según Hernández y Mendoza (2018) señalaron que: “Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 176).

### **3.2. Población y muestra**

#### ***Población***

El presente trabajo de investigación la población está constituida por 40 trabajadores de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente en el distrito de Lurín. Hernández y Mendoza (2018) explican: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 198).

#### ***Muestra***

En la investigación no considera una muestra, por lo tanto, se decide trabajar con toda la población, debido a que es pequeña la cantidad de sujetos de la población. Hernández y Mendoza (2018) señalan que:

Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p. 196)

Asimismo, López y Fachelli (2015) afirman que el tamaño de la exhibición puede ser igual a la población, pero sólo si es lo suficientemente pequeña para obtener una lista de completa de la población. Por lo tanto, se va a utilizar todos los sujetos pertenecientes a la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente.

### **3.3. Hipótesis**

#### ***Hipótesis general***

Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

#### ***Hipótesis específicas***

Existe relación significativa entre la autorrealización y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Existe relación significativa entre el involucramiento laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Existe relación significativa entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Existe relación significativa entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Existe relación significativa entre las condiciones laborales y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

### **3.4. Variables – Operacionalización**

Hernández y Mendoza (2018) afirman que: “Una variable es una propiedad o concepto que puede variar y cuya fluctuación es susceptible de medirse u observarse (capaz de adquirir diferentes valores que pueden ser registrados por un instrumento de medición)” (p. 125).

#### ***Definición conceptual del clima organizacional***

Palma (2004) define el clima organizacional como la percepción que tiene el trabajador de su entorno, lo que permite evaluar y tomar decisiones para prevenir o mejorar los procesos de la organización y obtener buenos resultados en relación con lo planificado.

### ***Definición operacional del clima organizacional***

El clima organizacional se mide en función de sus tres dimensiones consideradas de acuerdo con los aportes de los teóricos, que son la comunicación, la supervisión y condiciones laborales, con 10 indicadores que permitieron construir un cuestionario que consta de 29 ítems, que juntos permiten valorar cómo se aplica las estrategias de la variable clima organizacional mediante la escala de Likert.

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Autorrealización	- Grado de desarrollo personal	1 al 6		
	- Grado de valoración de resultados			
Involucramiento laboral	- Grado de satisfacción	7 al 12	1. Nunca	Bueno
	- Interacción laboral		2. Casi nunca	[123; 143]
Supervisión	- Apoyo en las tareas	13 al 18	3. A veces	Regular
	- Grado de información		4. Casi siempre	[95; 123)
Comunicación	- Fluidez	19 al 23	5. Siempre	Malo
	- Claridad			[48; 95)
Condiciones laborales	- Elementos psicosociales	24 al 29		
	- Elementos económicos			

### ***Definición conceptual del desempeño laboral***

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como los comportamientos de los trabajadores que se traduce en el logro de metas organizacionales, lo cual es fundamental para el crecimiento de la empresa.

### ***Definición operacional del desempeño laboral***

El desempeño laboral se mide en función de sus tres dimensiones considerada de los aportes teóricos, que son la eficiencia, eficacia y el compromiso laboral, con 7 indicadores y 18 ítems, que juntamente permiten construir un cuestionario mediante la escala de Likert.

**Tabla 4**

*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Eficiencia	- Destreza	1 al 5	1. Nunca	Eficiente [77; 89]
	- Recursos			
Eficacia	- Logro de objetivos	6 al 11	2. Casi nunca	Regular [63; 77]
	- Cumplimiento de funciones			
Compromiso laboral	- Pertenencia	12 al 18	3. A veces	Ineficiente [47; 63]
	- Iniciativa			
	- Participación			
			4. Casi siempre	
			5. Siempre	

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### ***Métodos de investigación***

El método de investigación utilizado es el hipotético deductivo, pues tiene como objetivo probar las hipótesis formuladas y determinar si existe relación entre las variables de estudio.

Sánchez (2019) manifiesta:

En la generación de hipótesis a partir de dos premisas [...] Tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan. Sus otros objetivos son la predicción y el control, que serían una de

las aplicaciones más importantes con sustento, asimismo, en las leyes y teorías científicas. (p. 108)

### ***Técnica***

En la investigación se utiliza como técnica principal la encuesta, que permite conocer, analizar y determinar cualquier relación entre las variables de estudio de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente. Asimismo, López y Fachelli (2015) la consideran como: “Una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (p. 8).

### **3.6. Descripción de instrumentos utilizados**

En la investigación se utilizan dos cuestionarios, que son instrumentos de recolección de datos que permiten medir de forma independiente las variables clima organizacional y desempeño laboral, así como poder correlacionarlas y asociarlas, teniendo validez de contenido y confiabilidad, viable para su uso en la investigación. Hernández y Mendoza (2018) indican:

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales [...] La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. (p. 229)

#### ***Instrumento I. Cuestionario de la variable clima organizacional***

El cuestionario de Palma (2004) fue una herramienta de suma importancia, pues presenta un nivel alto de validez y de confiabilidad, lo que permite evaluar las

cinco dimensiones del clima organizacional en los trabajadores de la empresa Granja Interactivo Fundo San Vicente. Este cuestionario está compuesto por cinco dimensiones, las cuales son la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales, conformada con un total de 50 ítems que, con su adaptación se formuló 6 ítems para la autorrealización, 6 ítems para el involucramiento laboral, 6 ítems para supervisión, 6 ítems para la comunicación y 6 ítems para las condiciones laborales, conformada así por un total de 30 ítems.

**Tabla 5**

*Ficha técnica del cuestionario de clima organizacional*

Características	Descripciones
Nombre	Adaptado de la escala Clima Laboral CL-SPC
Autor	Sonia Palma Carrillo
Año de publicación	2004
Objetivo	Evalúa el clima laboral (nivel de percepción del ambiente laboral)
Ámbito de aplicación	Trabajadores con dependencia laboral
Rango de aplicación	Individual o colectiva
Duración	15 a 30 minutos aproximadamente
Significación	Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laboral.
Uso	Diagnóstico organizacional
Adaptaciones	Baremos generados para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa (muestra peruana: Lima Metropolitana)
Puntuación	Calificación manual

***Instrumento II. Cuestionario de la variable desempeño laboral***

El cuestionario se utilizó para evaluar las tres dimensiones del desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente. Estas dimensiones son la eficiencia, eficacia y compromiso laboral, compuestas por

6 ítems para la eficiencia, 6 ítems para la eficacia y 9 ítems para las condiciones laborales, con un total de 21 ítems.

**Tabla 6**

*Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral*

Características	Descripciones
Nombre	Cuestionario del desempeño laboral
Autor	Ramírez Camarena Beatriz Esperanza
Objetivo	Evaluar objetivamente el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente
Ámbito de aplicación	Granja Interactiva Fundo San Vicente
Informadores	Trabajadores de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas e investigadores de la Universidad Autónoma del Perú
Duración	7 minutos aproximadamente
Significación	Evaluación objetiva del desempeño laboral en base a la eficiencia, eficacia y compromiso laboral
Finalidad	Medir el desempeño laboral con relación a sus dimensiones eficiencia, eficacia y compromiso laboral
Puntajes	Puntuaciones en la medida de bueno, regular y malo, considerando para el punto de corte $\pm 75\%$ de la desviación estándar para cada una de sus dimensiones
Material	Formulario Google

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

La investigación se desarrolló mediante la recolección de datos de los trabajadores a través de la aplicación del instrumento de las dos variables de estudio, lo que permitió elaborar un análisis estadístico a través de una base de datos, utilizando los programas Microsoft Excel e IBM Statistics 27.

Para comprobar el comportamiento de los datos recopilados, se utiliza el total de puntaje en la base de datos, para realizar el análisis de confiabilidad, y esta

medición debe someterse a la prueba alfa de Cronbach, considerando los puntajes presentados en la siguiente tabla.

**Tabla 7**

*Escala de alfa de Cronbach*

Rangos	Grado
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

*Nota:* Ñaupas et al., 2018, p. 279.

Para asegurar la confiabilidad de los datos recolectados, se procedió al análisis descriptivo de las variables y los datos se organizaron en dimensiones mediante tablas y gráficos de barras, así como la tabla de contingencia. Además, se aplicaron los estadísticos descriptivos para las variables clima organizacional y desempeño laboral, tales como las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), la distribución de frecuencias y las medidas de dispersión (desviación estándar y varianzas).

El objetivo es determinar si la frecuencia de varios conjuntos de datos tiene la misma distribución normal, por lo que se aplica los estadísticos de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk debido a que se cuenta con una muestra menor de 50 individuos. Además, Romero (2016) indica que: “Cuando el tamaño muestral es igual o inferior a 50 la prueba de contraste de bondad de ajuste a una distribución normal es la prueba de Shapiro-Wilks” (p. 43).

Asimismo, teniendo en cuenta los resultados de la prueba de normalidad, se utilizó la tabla estadística de R de Pearson para para evaluar el grado y la orientación de la correlación entre las variables de estudio, así como la contrastación de las

hipótesis. Además, se desarrolló la interpretación de la relación entre variables, determinando los niveles de asociación establecidos mediante la aplicación de la prueba de correlación paramétrica, considerando los valores que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 8**

*Escala de correlación R de Pearson*

Rango	Relación
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

*Nota:* Hernández et al., 2014, p. 305.

Finalmente, se interpretaron los resultados obtenidos, lo que permitió contrastar las hipótesis y, en consecuencia, construir las conclusiones y recomendaciones que se presentan en esta investigación.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### ***Validez del instrumento clima organizacional***

La validación del cuestionario de clima organizacional se estableció a través de criterios examinadores internos y expertos en la materia, considerando los patrones temáticos y metodológico que han establecido la efectividad del contenido y la idoneidad del instrumento para su uso y recolección de datos; los validadores se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 9**

*Resultados de validación del cuestionario de clima organizacional*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Danny Retamozo Riojas	Aplicable
Mg. Tamara Sheyla Reyes Carhuapoma	Aplicable

##### ***Validez del instrumento desempeño laboral***

La validación del cuestionario del desempeño laboral se determinó mediante los estándares del jurado interno y docentes con amplio conocimiento de la disciplina, quienes determinaron que el instrumento es válido por su contenido, criterio y estructura, considerando los factores teóricos y metodológicos, permitiendo la aplicación del instrumento y la recolección de datos. Los evaluadores se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 10**

*Resultados de validación del cuestionario de desempeño laboral*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Danny Retamozo Riojas	Aplicable
Mg. Tamara Sheyla Reyes Carhuapoma	Aplicable

De acuerdo con los resultados de validez de la tabla 9 y 10, se evidencia que de acuerdo con los criterios de los jueces que los ítems considerados en ambos cuestionarios tanto en clima organizacional como en desempeño laboral tienen validez de contenido; es decir, sus ítems realmente responden a la variable que se mide y, por lo tanto, pueden someterse a pruebas de confianza.

#### **4.1.1. Análisis de fiabilidad**

##### **Fiabilidad del instrumento de clima organizacional.**

La confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional se determinó mediante el estadístico alfa de Cronbach, considerando sus varias alternativas.

**Tabla 11**

*Análisis de fiabilidad del instrumento de clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	29

Los resultados de la tabla 11, de acuerdo con el análisis del alfa de Cronbach indica que el cuestionario del clima organizacional presenta una excelente confiabilidad de 0.938 lo que indica que el instrumento es aplicable.

**Tabla 12**

*Resultados de fiabilidad de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Autorrealización	,529	6
Involucramiento laboral	,811	6
Supervisión	,865	6
Comunicación	,877	5
Condiciones laborales	,668	6

Los resultados de la tabla 12, de acuerdo al análisis estadístico alfa de Cronbach de la dimensión autorrealización presenta una moderada confiabilidad, la

dimensión condiciones laborales presenta un nivel muy confiable y las dimensiones involucramiento laboral, supervisión y comunicación se encuentra dentro del intervalo de 0.72 a 0.99 con una excelente confiabilidad, por lo tanto, el instrumento de clima organizacional es viable para su aplicación y recolección de datos.

### **Fiabilidad del instrumento del desempeño laboral.**

La confiabilidad del instrumento de desempeño laboral se evaluó utilizando la estadística alfa de Cronbach, teniendo en cuenta la escala de opción múltiple de la prueba.

**Tabla 13**

*Análisis de fiabilidad del instrumento de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	18

Los resultados de la tabla 13 muestran que el instrumento de medición del desempeño laboral presenta una excelente confiabilidad, con un alfa de Cronbach de 0,870, en consecuencia, el instrumento es aplicable.

**Tabla 14**

*Resultados de fiabilidad de las dimensiones del cuestionario de desempeño laboral*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Eficiencia	,608	5
Eficacia	,624	6
Compromiso laboral	,790	7

En la tabla 14, conforme a los resultados del estadístico alfa de Cronbach de las dimensiones eficiencia y eficacia se encuentran dentro del intervalo 0.60 a 0.65, por lo que el instrumento de desempeño laboral es confiable; por otro lado, la dimensión compromiso laboral se encuentra dentro del intervalo 0.72 a 0.99 siendo así el instrumento de excelente confiabilidad, en consecuencia, se considera adecuado utilizar el instrumento para la recolección de datos.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### *Resultados descriptivos de la variable clima organizacional*

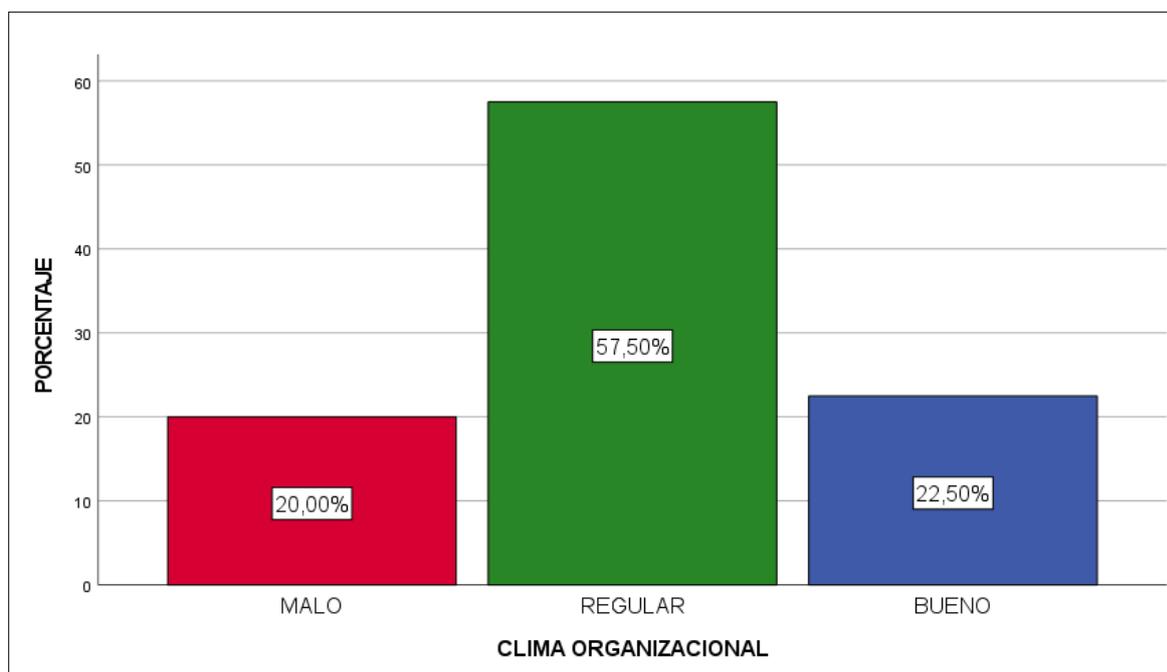
**Tabla 15**

*Análisis descriptivos de la variable clima organizacional*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	8	20,0
Regular	23	57,5
Bueno	9	22,5
Total	40	100,0

**Figura 3**

*Análisis descriptivo de la variable clima organizacional*



En la tabla 15 y figura 3, se observa que 23 colaboradores encuestados, equivalente al 57.50%, calificaron que el clima organizacional de la empresa se desarrolla en un nivel regular, mientras que 9 colaboradores encuestados, que representa el 22.50%, perciben que el clima organizacional es bueno y 8 colaboradores encuestados, que representan el 20%, indicaron que el clima organizacional presenta un nivel malo. Esto es evidencia que existe un clima organizacional desfavorable en la empresa, lo que requiere una nueva perspectiva

sobre el clima organizacional y una comprensión profunda del comportamiento de los trabajadores.

### **Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral**

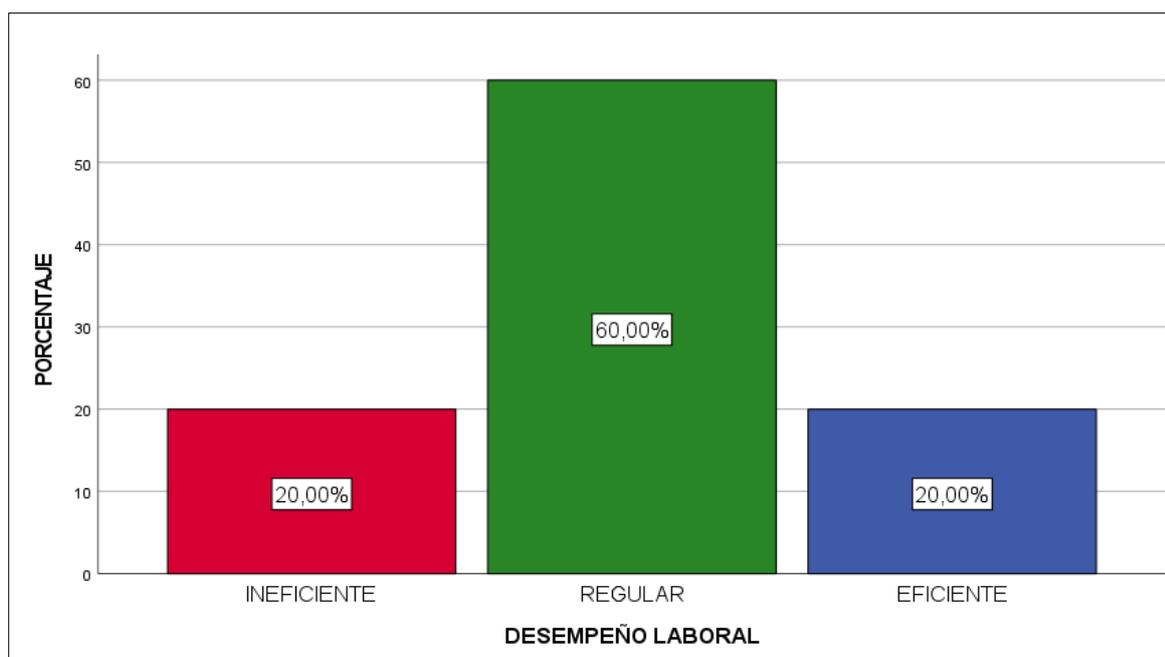
**Tabla 16**

*Análisis descriptivos de la variable desempeño laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Ineficiente	8	20,0
Regular	24	60,0
Eficiente	8	20,0
Total	40	100,0

**Figura 4**

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*



En los resultados de la tabla 16 y figura 4, se obtiene que 24 trabajadores correspondiente al 60.00% perciben que el desempeño laboral en la empresa tiene un nivel regular, mientras que 8 trabajadores equivalente al 20.00% reportan que el desempeño laboral presenta un nivel ineficiente, de igual manera, 8 trabajadores que representa el 20.00% señalan que el desempeño laboral indica un nivel eficiente. Esto evidencia la presencia de problemas en el desempeño laboral, reflejado en el

cumplimiento de los objetivos organizacionales y en su permanencia en la empresa, por lo tanto, se necesita mejorar para lograr su efectividad.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### *Resultados descriptivos de las dimensiones del clima organizacional*

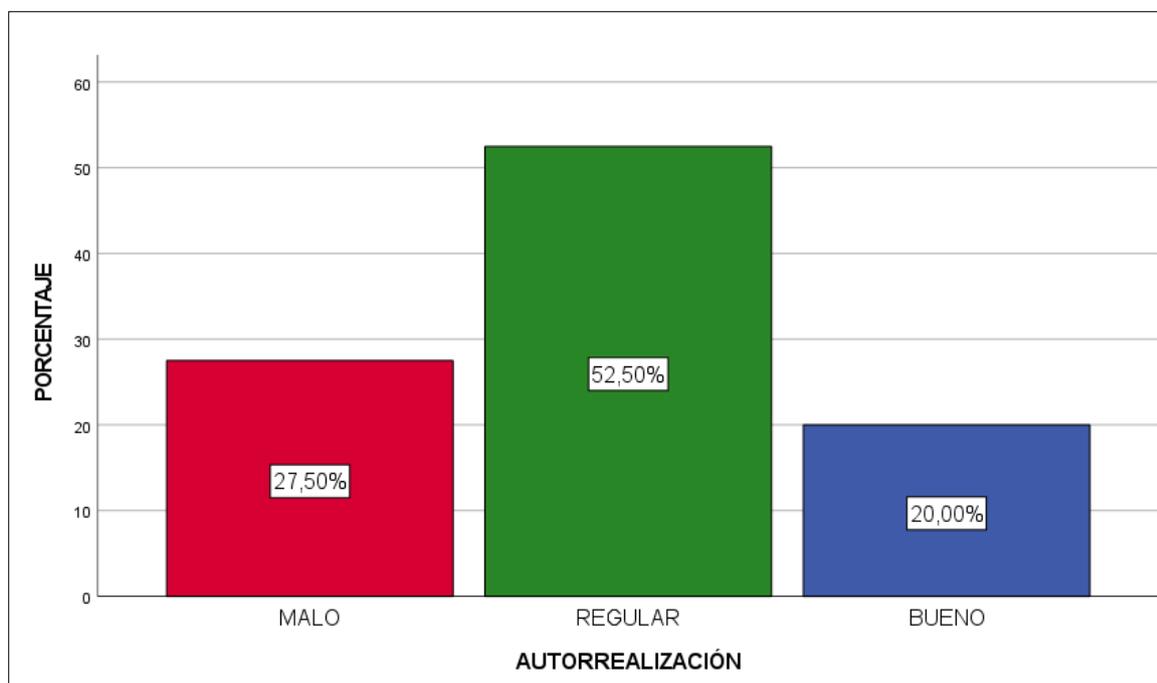
**Tabla 17**

*Análisis descriptivos de la dimensión autorrealización*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	27,5
Regular	21	52,5
Bueno	8	20,0
Total	40	100,0

**Figura 5**

*Análisis descriptivo de la dimensión autorrealización*



En la tabla 17 y figura 5, se detalla que 21 trabajadores encuestados, que corresponde el 52.50%, perciben un nivel regular de autorrealización en la empresa, mientras que 11 trabajadores, que representan el 27.50% indican un nivel malo de autorrealización; por otro lado, 8 trabajadores, que equivalen el 20.00% indican que existe un buen nivel de autorrealización en la empresa. En la empresa se evidencia

que los trabajadores no se sienten autorrealizados, puesto a que no cuentan con oportunidades de desarrollo profesional y su asistencia es motivada por el salario para poder cubrir sus necesidades básicas.

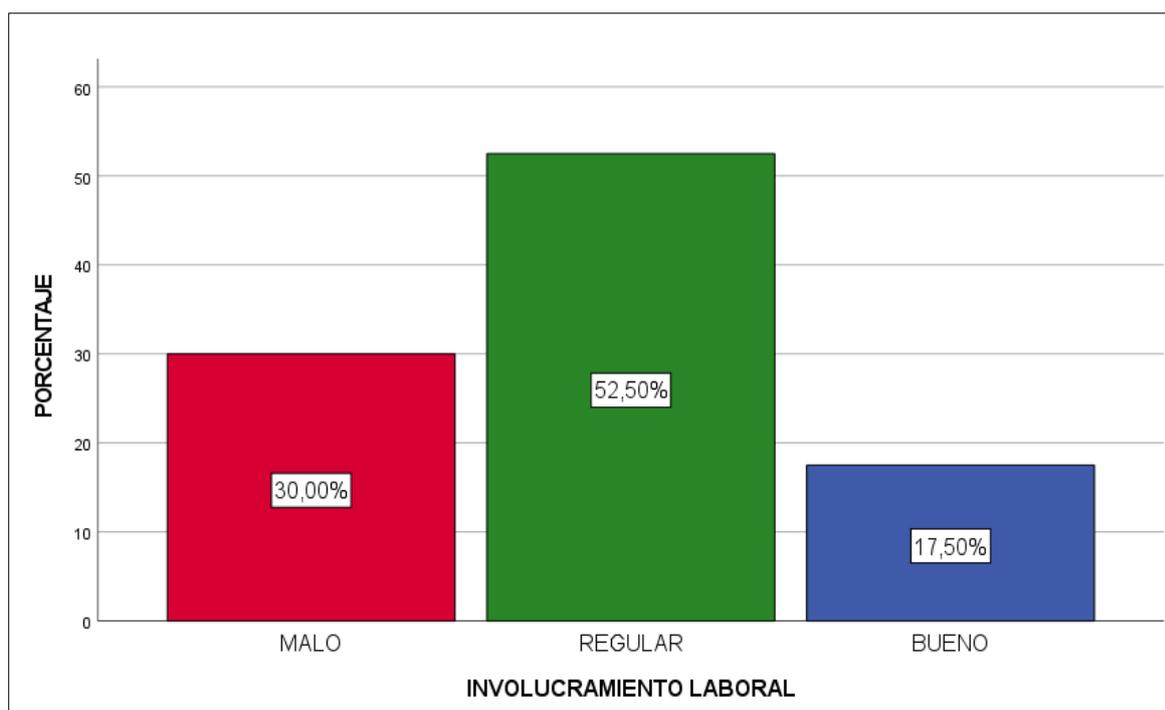
**Tabla 18**

*Análisis descriptivos de la dimensión involucramiento laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	30,0
Regular	21	52,5
Bueno	7	17,5
Total	40	100,0

**Figura 6**

*Análisis descriptivo de la dimensión involucramiento laboral*



En la tabla 18 y figura 6, indica que 21 trabajadores, siendo el 52.50%, consideran que mantienen un nivel regular en su involucramiento en los procesos de la empresa, además, 12 trabajadores que equivalen el 30.00% mantienen un nivel malo en su involucramiento laboral y 7 trabajadores, que representan el 17.50% señalan que existe un nivel bueno en su involucramiento laboral. En tal sentido, se

aprecia que los trabajadores evitan realizar alguna actividad o en dar más de lo que se les exige, lo que indica que tienen poco involucramiento con la empresa, y si lo hacen, es probable que se deba a la supervisión continua.

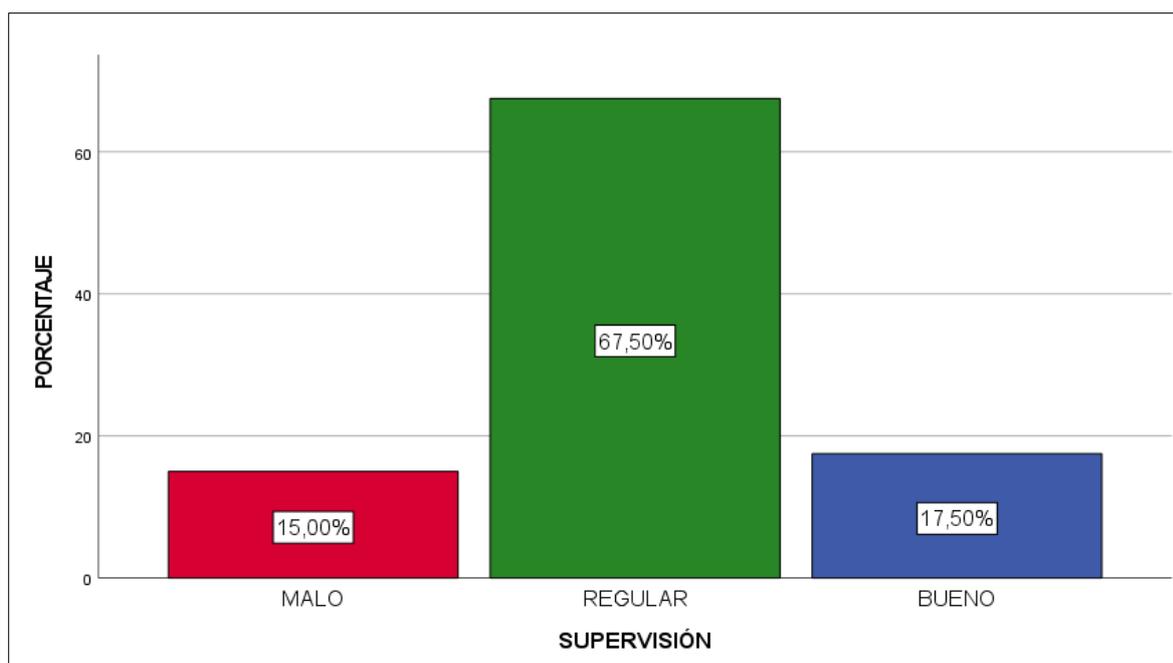
**Tabla 19**

*Análisis descriptivos de la dimensión supervisión*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	15,0
Regular	27	67,5
Bueno	7	17,5
Total	40	100,0

**Figura 7**

*Análisis descriptivo de la dimensión supervisión*



En la tabla 19 y figura 7, se observa que 27 trabajadores encuestados que representa el 67.50%, reportan que la supervisión mantiene un nivel regular, así mismo, 7 trabajadores encuestados siendo el 17.50% perciben que la supervisión se encuentra en un nivel bueno, mientras que 6 trabajadores encuestados, que equivale el 15.00% consideran la supervisión como un nivel malo. Se evidencia que existe

poca iniciativa y comportamientos negativos entre la supervisión y los trabajadores, generando en algunos casos hostilidad y evasión a las tareas asignadas.

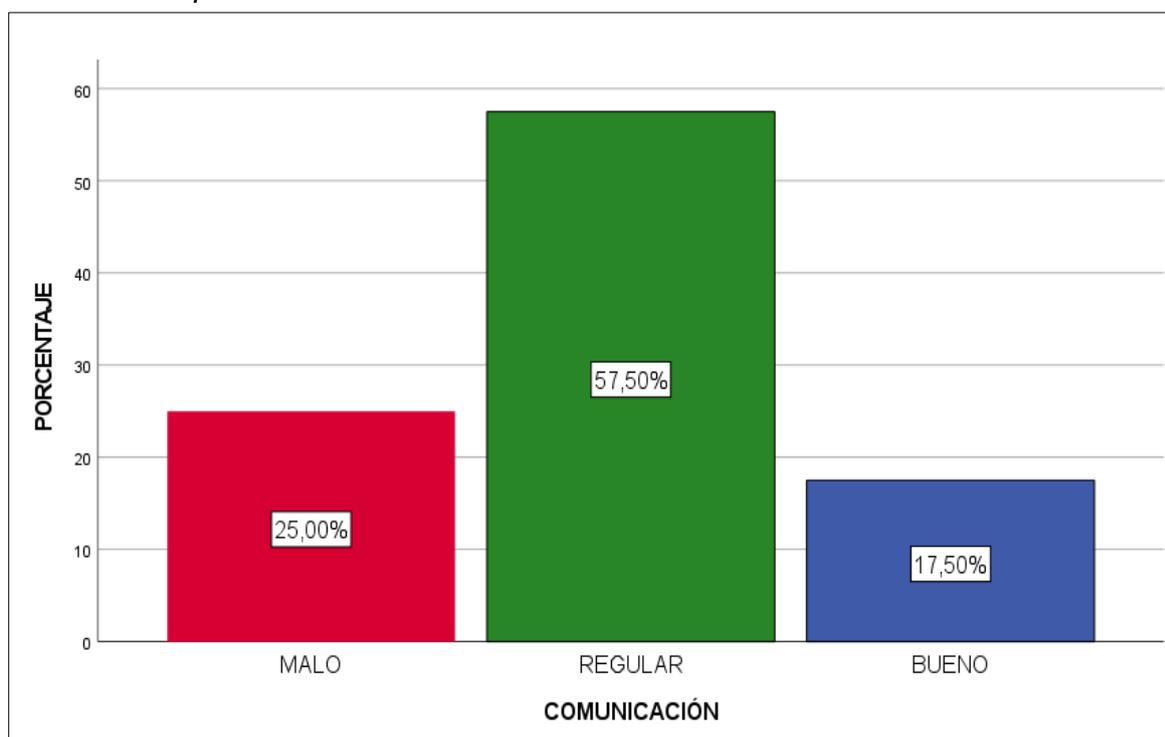
**Tabla 20**

*Análisis descriptivos de la dimensión comunicación*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	10	25,0
Regular	23	57,5
Bueno	7	17,5
Total	40	100,0

**Figura 8**

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación*



En la tabla 20 y figura 8, presenta que 23 trabajadores, siendo el 57.50%, consideran que existe un nivel regular en la comunicación interna de la empresa, 10 trabajadores equivalente al 25.00% reportan un nivel malo en la comunicación interna y 7 trabajadores que representan el 17.50% califican que la comunicación interna mantiene un nivel bueno. Esto evidencia una comunicación interna inadecuada, ya que la información frecuentemente no es clara ni fluida, y no existe

una comunicación horizontal sostenida que permita a los trabajadores participar y tener más confianza en la capacidad de interactuar con los jefes o los supervisores.

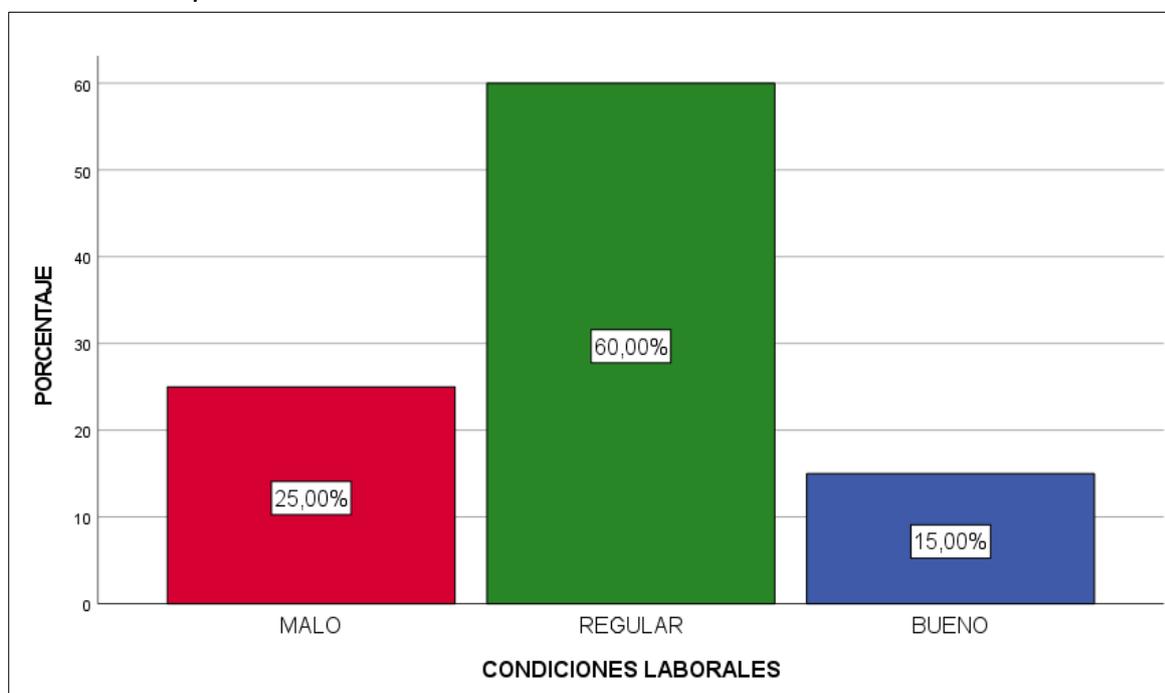
**Tabla 21**

*Análisis descriptivos de la dimensión condiciones laborales*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	10	25,0
Regular	24	60,0
Bueno	6	15,0
Total	40	100,0

**Figura 9**

*Análisis descriptivo de la dimensión condiciones laborales*



En la tabla 21 y la figura 9, se observa que 21 trabajadores equivalente al 52.50%, señalan que las condiciones laborales mantienen un nivel regular, además 11 trabajadores que corresponde el 27.50% consideran que las condiciones laborales tienen un nivel malo y 8 trabajadores que representan el 20.00% perciben que las condiciones laborales son aceptables, obteniendo un nivel bueno en los resultados. Esto indica que las condiciones laborales son inadecuadas debido al

reducido tiempo de refrigerador, la impuntualidad de pago y la ausencia de reconocimiento de horas extra.

### ***Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral***

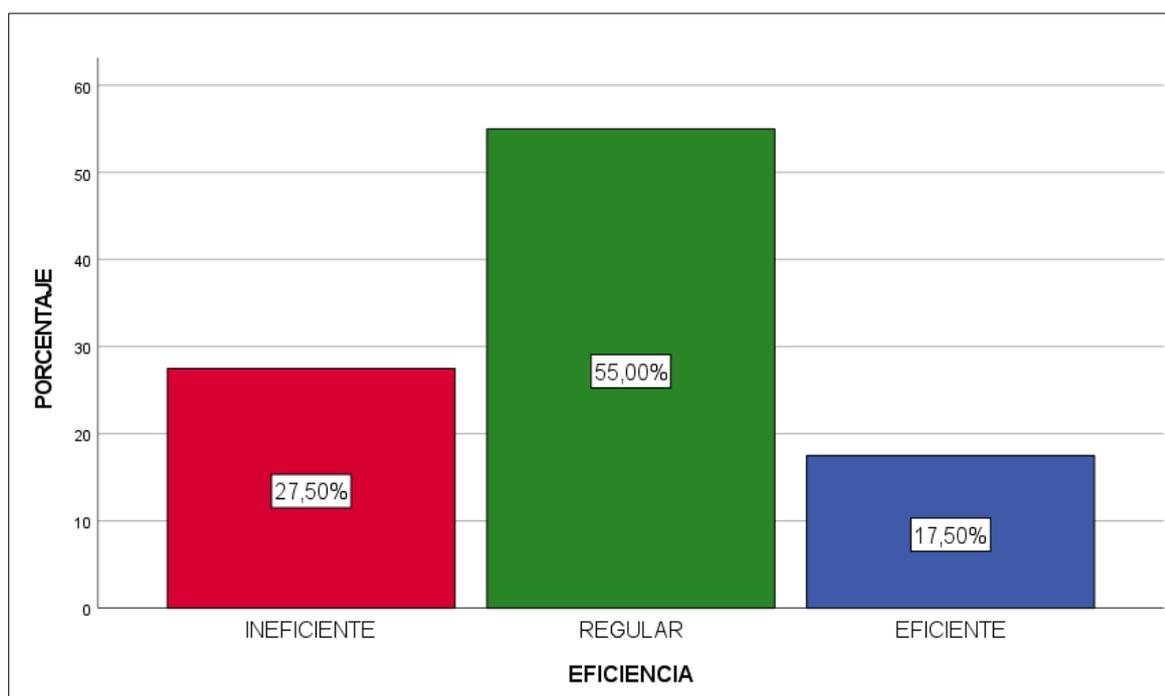
**Tabla 22**

*Análisis descriptivos de la dimensión eficiencia*

	Colaboradores	Porcentaje
Ineficiente	11	27,5
Regular	22	55,0
Eficiente	7	17,5
Total	40	100,0

**Figura 10**

*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia*



En la tabla 22 y figura 10, se presenta que 21 trabajadores que representan el 52.50%, señalan la existencia de un nivel regular de eficiencia en la empresa, 11 trabajadores correspondiente al 27.50% perciben un nivel ineficiente en la eficiencia de los trabajadores y 8 trabajadores equivalentes al 17.50% demuestran la presencia de un nivel eficiente relacionado a la eficiencia laboral. En tal sentido, se evidencia

el desinterés de las actividades laborales y la poca participación de los trabajadores, haciendo las cosas por cumplir sin cuidar los recursos de la empresa.

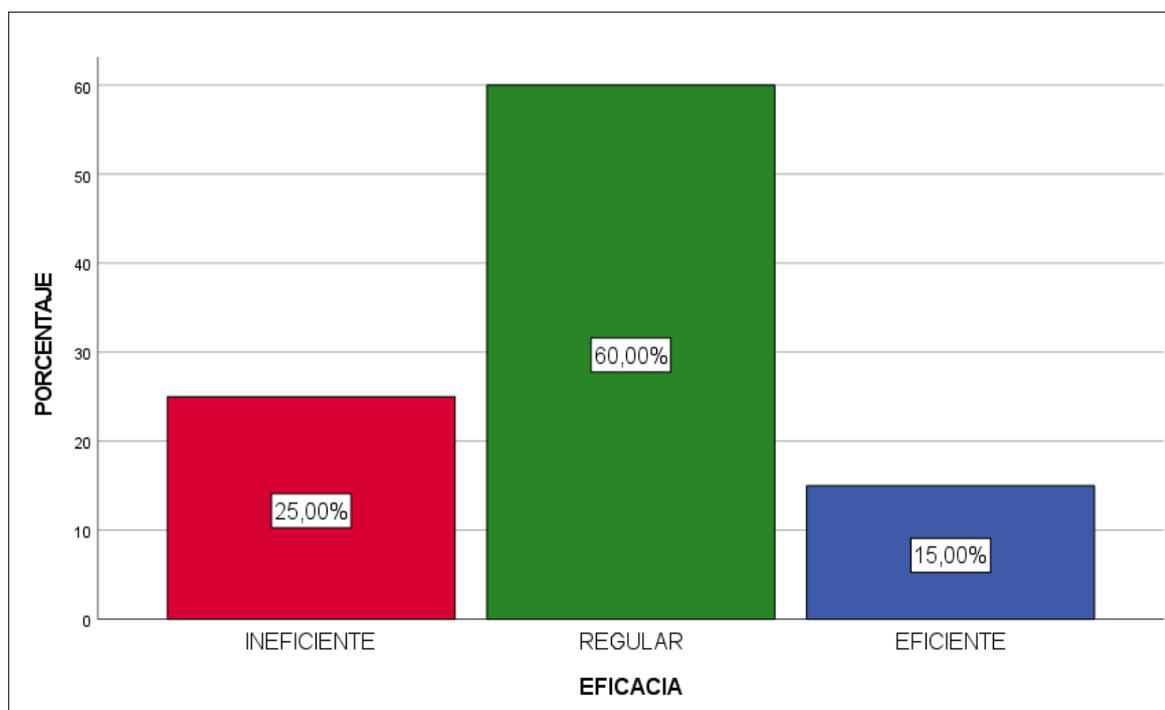
**Tabla 23**

*Análisis descriptivos de la dimensión eficacia*

	Colaboradores	Porcentaje
Ineficiente	10	25,0
Regular	24	60,0
Eficiente	6	15,0
Total	40	100,0

**Figura 11**

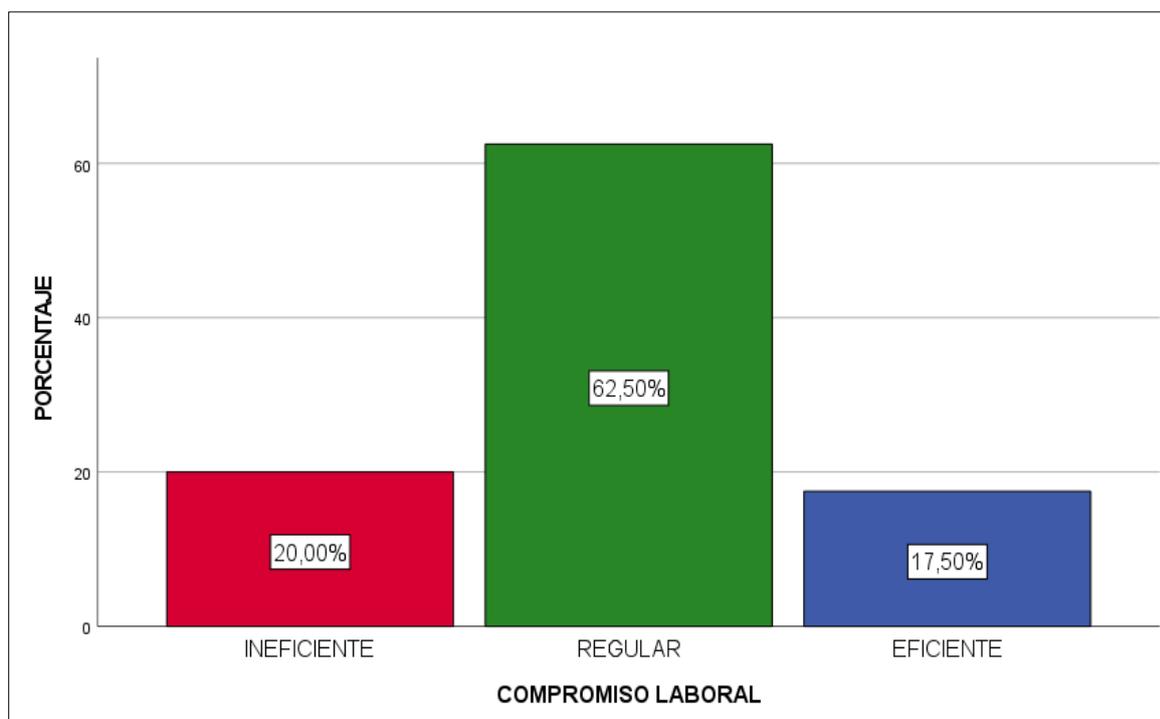
*Análisis descriptivo de la dimensión eficacia*



En la tabla 23 y figura 11, se observa que 24 trabajadores correspondiente al 60.00%, califican la dimensión eficacia en los trabajadores como un nivel regular, 10 trabajadores equivalente al 25.00% perciben un nivel ineficiente de la eficacia en los trabajadores y 6 trabajadores que representa el 15.00%, indican que existe un nivel eficiente en la eficacia de los trabajadores. Los resultados evidencian que existe desinterés en el logro de objetivos organizacionales, en una atención inadecuada hacia el cliente debido a la poca responsabilidad que les dan a sus funciones.

**Tabla 24***Análisis descriptivos de la dimensión compromiso laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Ineficiente	8	20,0
Regular	25	62,5
Eficiente	7	17,5
Total	40	100,0

**Figura 12***Análisis descriptivo de la dimensión compromiso laboral*

Conforme a los datos alcanzados de la tabla 24 y figura 12, se observa que 25 trabajadores equivalentes al 62.50% señalan que mantienen un compromiso laboral en un nivel regular, 8 trabajadores correspondientes a 20.00% aprecian que el compromiso laboral en la empresa figura un nivel ineficiente y 7 trabajadores que representa el 17.50%, consideran que el compromiso laboral existente es de nivel eficiente. Por lo tanto, evidencia que existe poco apoyo entre los compañeros de trabajo cuando se les asigna actividades grupales, e identificación del colaborador con la empresa.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

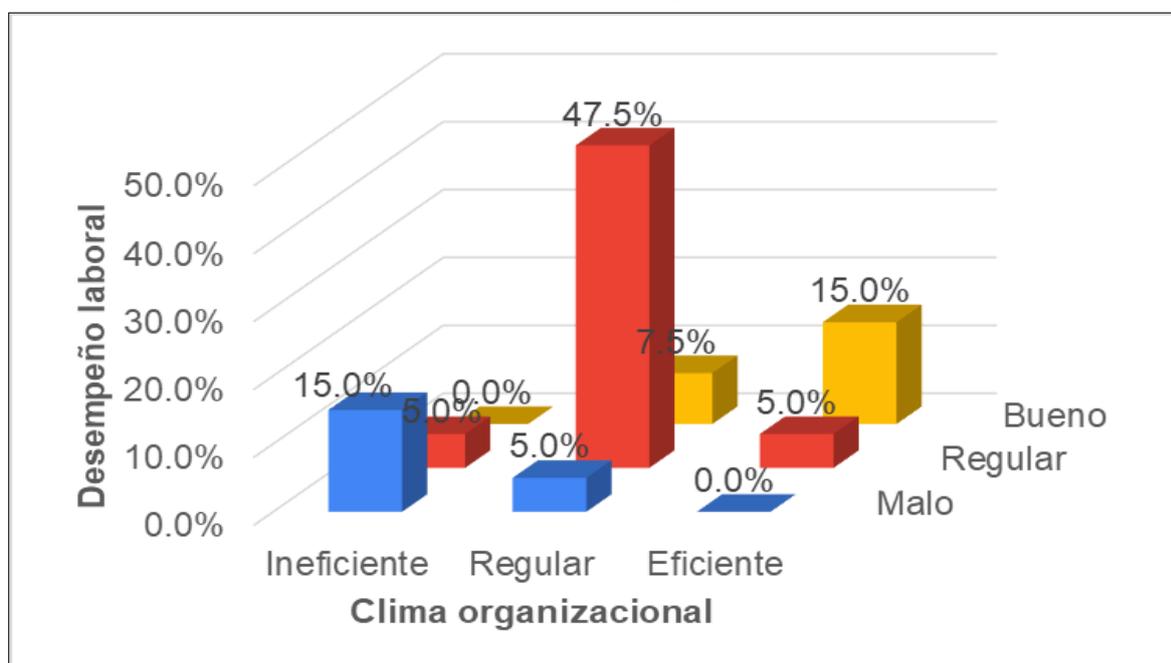
**Tabla 25**

*Análisis descriptivo de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral*

Clima organizacional	Desempeño laboral							
	Ineficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	6	15.0%	2	5.0%	0	0.0%	8	20.0%
Regular	2	5.0%	19	47.5%	2	5.0%	23	57.5%
Bueno	0	0.0%	3	7.5%	6	15.0%	9	22.5%
Total	8	20.0%	24	60.0%	8	20.0%	40	100.0%

**Figura 13**

*Análisis descriptivos de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral*



De acuerdo con la tabla 25 se observa que el clima organizacional es considerado bueno en un 20%, 57.5% regular y 22.5% malo; y el desempeño laboral es eficiente a un 20%, 60% regular y 20% ineficiente. Además, en la figura 13 se observa que el 15% de los trabajadores encuestados consideran que la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es eficiente/ bueno, el 47.5% señala que es regular y el 15% indica que es ineficiente/ malo.

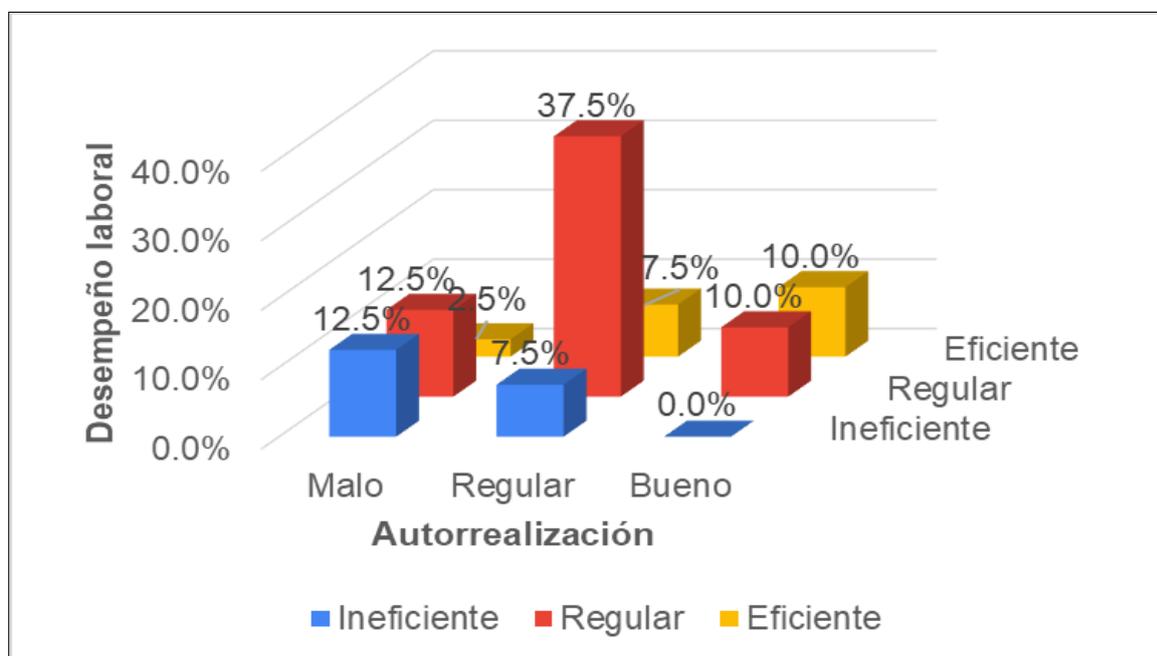
**Tabla 26**

*Análisis descriptivo de la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral.*

Autorrealización	Desempeño laboral							
	Ineficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	5	12.5%	5	12.5%	1	2.5%	11	27.5%
Regular	3	7.5%	15	37.5%	3	7.5%	21	52.5%
Bueno	0	0.0%	4	10.0%	4	10.0%	8	20.0%
Total	8	20.0%	24	60.0%	8	20.0%	40	100.0%

**Figura 14**

*Análisis descriptivos de la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral*



Conforme a lo observado en la tabla 26, los trabajadores encuestados han considerado a la autorrealización como bueno a un 20%, de nivel regular a un 37.5% y el 12.5% considera que existe un nivel malo en la autorrealización. Por otro lado, el desempeño laboral obtuvo una evaluación de un 20% considerado eficiente, el 60% confirmaron que es de nivel regular y un 20% como ineficiente. Asimismo, en la figura 14 se detallan los resultados de este, por lo que 12.5% de los encuestados consideran que existe una relación ineficiente/ malo entre la autorrealización y el

desempeño laboral, 37.5% señala que la relación es regular y 10% afirman que la relación es eficiente/ bueno.

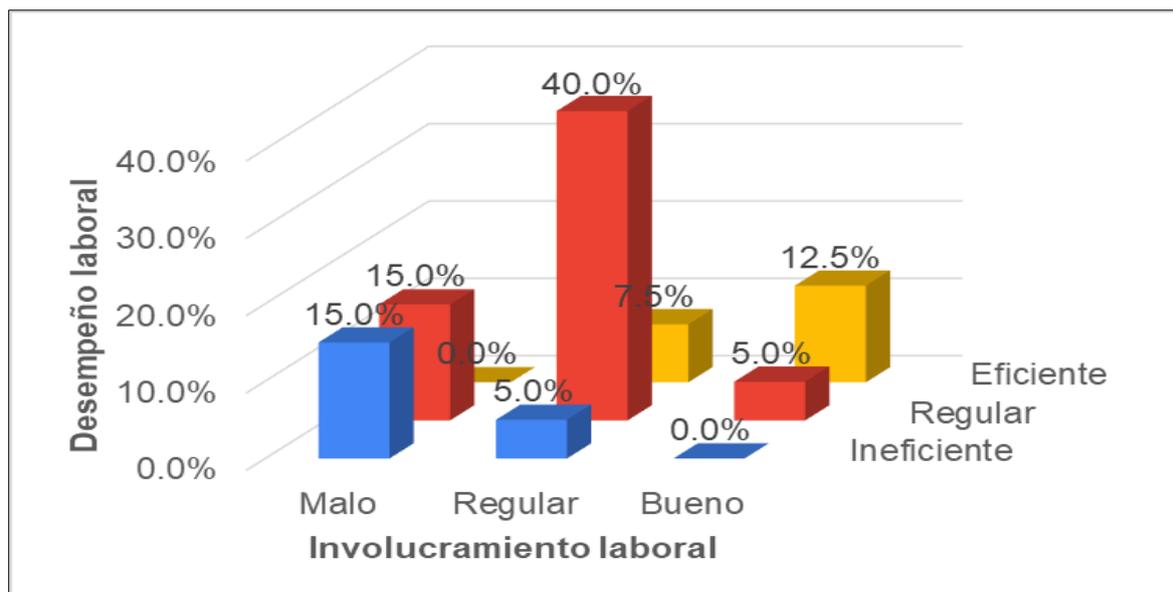
**Tabla 27**

*Análisis descriptivo de la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral*

Involucramiento laboral	Desempeño laboral							
	Ineficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	6	15.0%	6	15.0%	0	0.0%	12	30.0%
Regular	2	5.0%	16	40.0%	3	7.5%	21	52.5%
Bueno	0	0.0%	2	5.0%	5	12.5%	7	17.5%
Total	8	20.0%	24	60.0%	8	20.0%	40	100.0%

**Figura 15**

*Análisis descriptivos de la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral*



Conforme a los resultados observados de la tabla 27, los encuestados señalan que el involucramiento laboral posee un nivel bueno a un 17.5%, otros afirmaron que el 52.5% es de nivel regular y el 30% ha sido considerado como un nivel malo. Además, el desempeño laboral presenta un 20% de nivel eficiente, el 60% ha sido considerado de nivel regular y el 20% afirma que su nivel es ineficiente. Al mismo tiempo, en la figura 16 se observa que el 15% de los trabajadores

encuestados reportan que la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral es ineficiente/ malo, el 40% lo considera que mantienen una relación regular y 12.5% afirma que la relación entre variables es eficiente/ bueno.

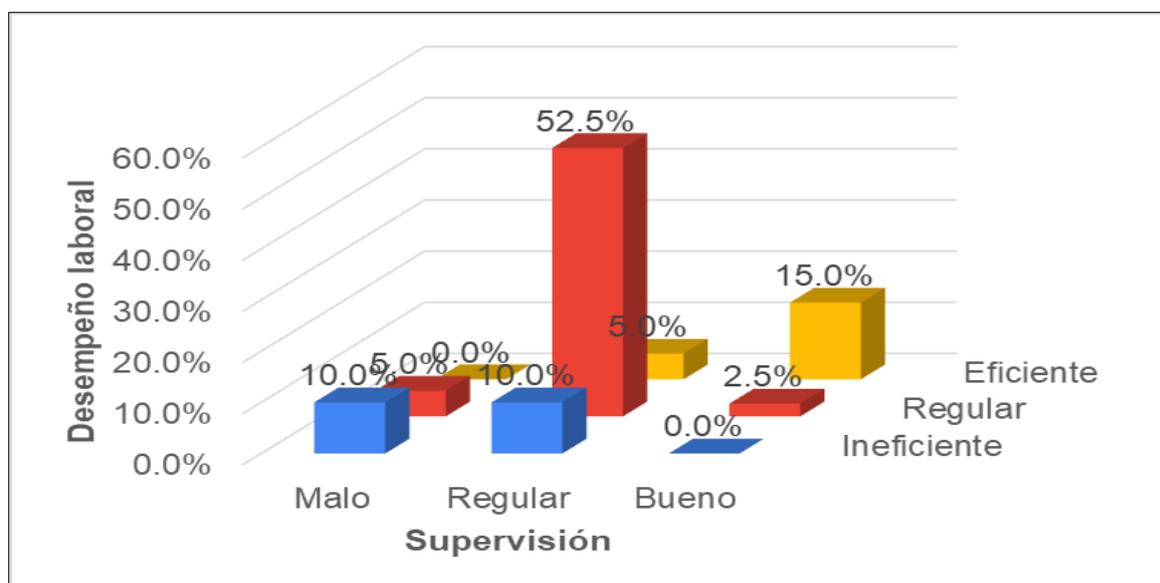
**Tabla 28**

*Análisis descriptivo de la relación entre la supervisión y el desempeño laboral*

Supervisión	Desempeño laboral							
	Ineficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	4	10.0%	2	5.0%	0	0.0%	6	15.0%
Regular	4	10.0%	21	52.5%	2	5.0%	27	67.5%
Bueno	0	0.0%	1	2.5%	6	15.0%	7	17.5%
Total	8	20.0%	24	60.0%	8	20.0%	40	100.0%

**Figura 16**

*Análisis descriptivos de la relación entre la supervisión y el desempeño laboral*



Los resultados observados en la tabla 28, muestra que los trabajadores encuestados afirmaron que la supervisión es buena obteniendo así un 17%, por otro lado, el 67.5% sostiene que es de nivel regular y el 15% señala que la supervisión en la empresa es mala. Así mismo, el desempeño laboral es considerado eficiente a un 20%, además, afirmaron que presenta un nivel regular con un 60% y el 20%

señala que el desempeño se evidencia ineficiente. En tal sentido, en la figura 16 se considera que la relación entre la supervisión y el desempeño laboral es eficiente/ bueno a un 15%, un nivel regular en la relación de ambas con un 52.5% y el 10% afirmaron que la correlación de las variables es ineficiente/ malo.

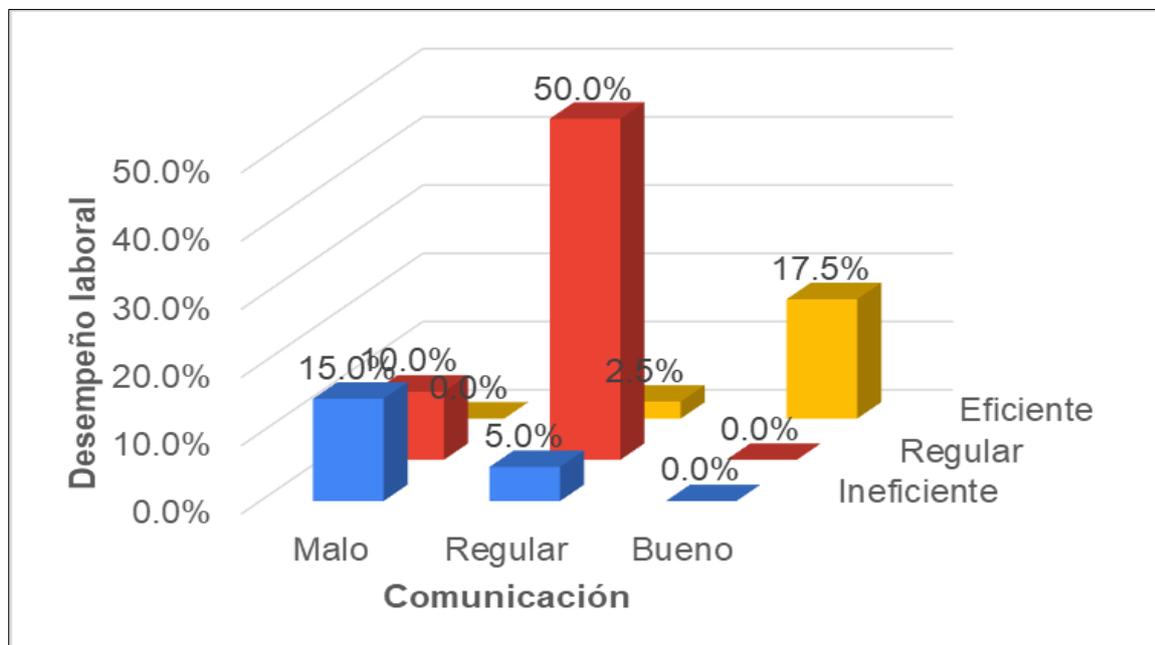
**Tabla 29**

*Análisis descriptivo de la relación entre la comunicación y el desempeño laboral*

Comunicación	Desempeño laboral							
	Ineficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	6	15.0%	4	10.0%	0	0.0%	10	25.0%
Regular	2	5.0%	20	50.0%	1	2.5%	23	57.5%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	7	17.5%	7	17.5%
Total	8	20.0%	24	60.0%	8	20.0%	40	100.0%

**Figura 17**

*Análisis descriptivos de la relación entre la comunicación y el desempeño laboral*



Los resultados de la tabla 29, identifican el nivel de comunicación, los trabajadores encuestados señalaron que la comunicación en la empresa es de un nivel bueno, por lo que obtuvo un 17.5%, el 50% afirma que la comunicación se

mantiene a un nivel regular y el 15% sostiene que se desarrolla a un nivel malo. Además, el desempeño laboral ha sido considerado a un 20% como eficiente, el 60% expresa que se desarrolla regular y el 20% afirman que es ineficiente. Asimismo, en la figura 17 la relación entre la comunicación y el desempeño laboral obtuvo un 15% ineficiente/ malo, 50% de los encuestados sostiene que su correlación es regular y el 17.5% señalan que mantiene una relación eficiente/ bueno.

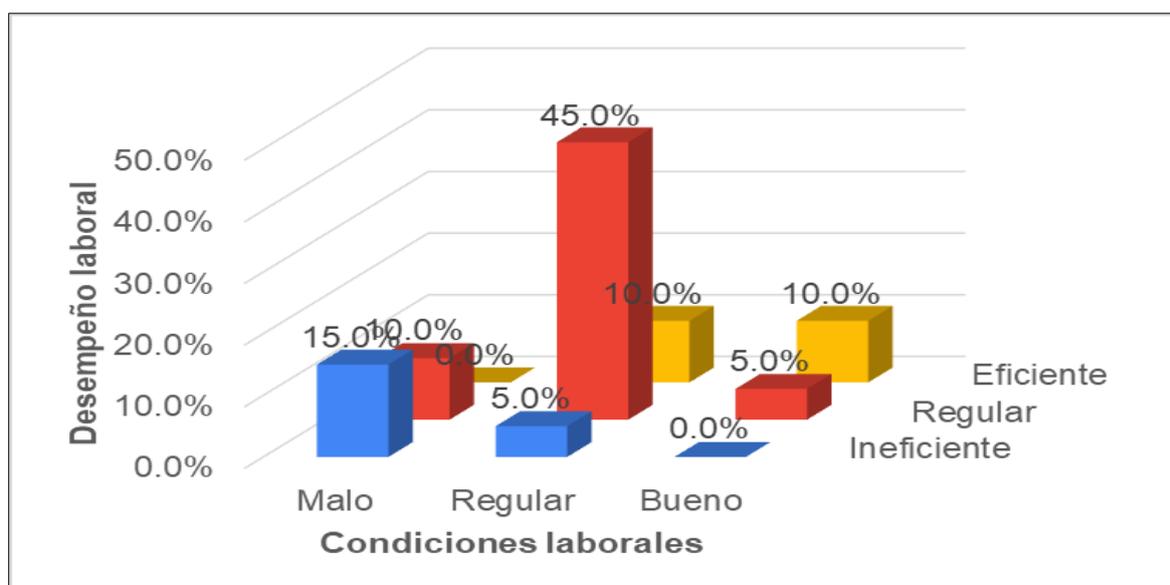
**Tabla 30**

*Análisis descriptivo de la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral*

Condiciones laborales	Desempeño laboral						Total	
	Ineficiente		Regular		Eficiente			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	6	15.0%	4	10.0%	0	0.0%	10	25.0%
Regular	2	5.0%	18	45.0%	4	10.0%	24	60.0%
Bueno	0	0.0%	2	5.0%	4	10.0%	6	15.0%
Total	8	20.0%	24	60.0%	8	20.0%	40	100.0%

**Figura 18**

*Análisis descriptivos de la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral*



Se presentan los resultados de la tabla 30, que registran el grado de las condiciones laborales, por lo tanto, los trabajadores encuestados afirman que las

condiciones laborales no son las adecuadas obteniendo un 25% como nivel malo, el 57.5% sostiene que son de nivel regular y el 17.5% se siente a gusto con ellas, por lo que obtiene un nivel bueno. A su vez, el desempeño laboral obtiene un nivel de 20% como eficiente, el 60% indica que es de nivel regular y el 20% consideran que presenta un nivel ineficiente. Asimismo, en la figura 18 respecto a la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral, se muestran una relación del 15% ineficiente/ malo, el 50% confirma que la correlación es regular y el 17.5% manifiesta que la relación entre ellas es de nivel eficiente/ bueno.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H<sub>0</sub>. La variable clima organizacional y desempeño laboral presenta una distribución normal

H<sub>a</sub>. La variable clima organizacional y desempeño laboral no presenta una distribución normal

**Tabla 31**

*Prueba de normalidad de las variables*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,958	40	,148
Desempeño laboral	,981	40	,728

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 31, presenta los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y se puede observar que la distribución de los puntajes para la variable clima organizacional posee un valor de Sig. = 0,148, el cual es mayor a 0.05, así como el valor de Sig. = 0.728 de la variable desempeño laboral. En este sentido, el análisis estadístico de la distribución de ambas variables presenta datos paramétricos significativos, por lo tanto, mantiene una distribución normal, en consecuencia, se

acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Así mismo, Flores (2007) afirma: “Cuando la muestra es menor a 50, se utiliza el test de Shapiro Wilk para determinar la distribución normal de los datos de la muestra” (p. 87). En efecto, para la prueba de hipótesis se aplicó el paramétrico R de Pearson.

#### 4.6. Procedimientos correlacionales

##### ***Contraste de la hipótesis general***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

H<sub>a</sub>. Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

Nivel de confianza 95% ( $\alpha = 0.05$ )

Regla de decisión: Sig. > 0.05 → Se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig. < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

#### **Tabla 32**

*Resultados de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.*

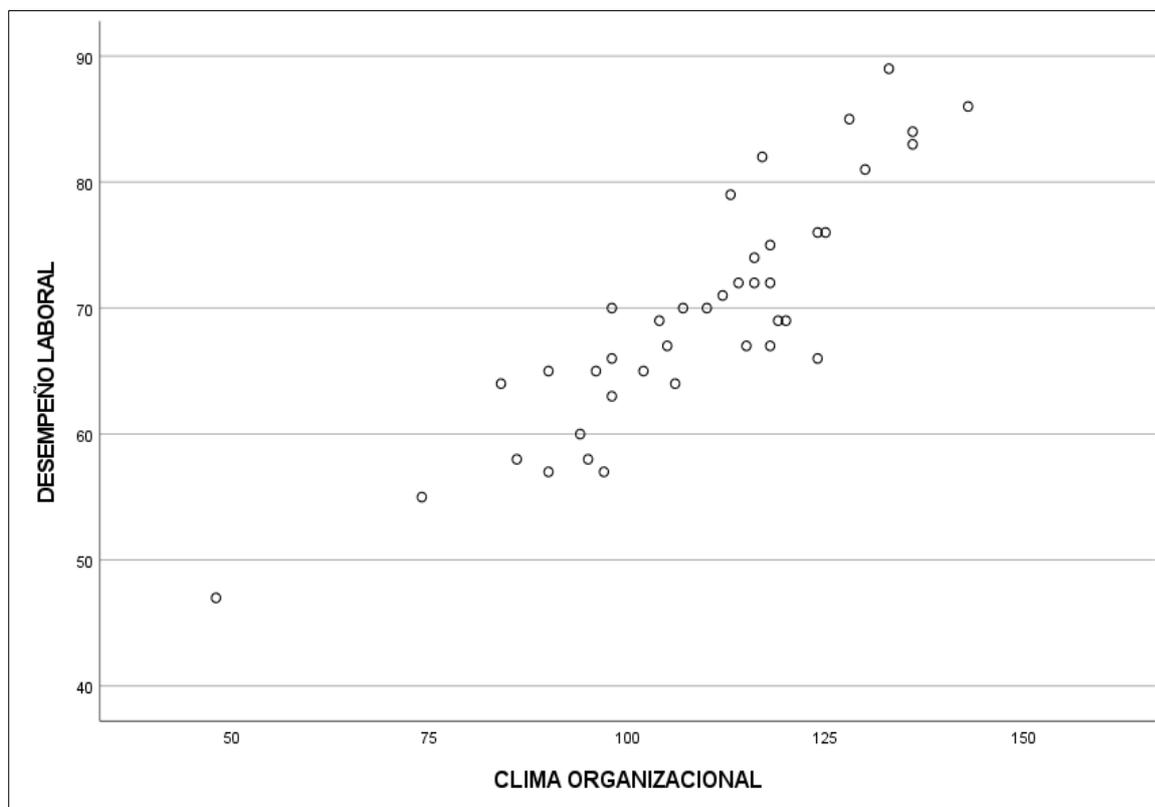
		Desempeño laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,883**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

Conforme a los resultados de la tabla 32, se identifica que las variables de estudio, clima organizacional y desempeño laboral están asociadas, pues el análisis presenta un valor de significancia de 0.000, menor a 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además, ambas variables presentan una correlación positiva considerable, ya que obtuvo un  $r = 0.883$  de intensidad en la relación del clima organizacional y el desempeño laboral.

**Figura 19**

*Diagrama de dispersión entre el clima organizacional y el desempeño laboral*



En la figura 19 se observa los resultados del diagrama de dispersión entre el clima organizacional y el desempeño laboral, indicando una clara relación entre ambas variables debido a que los puntos de dispersión van siendo directamente proporcional. Es decir, si el clima organizacional obtiene una puntuación más alta, afecta al desempeño laboral, lo que puede determinar su nivel eficiencia en la Granja Interactiva Fundo San Vicente de Lurín.

### ***Contraste de la hipótesis específica 1***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la autorrealización y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

H<sub>1</sub>. Existe relación significativa entre la autorrealización y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

**Tabla 33**

*Resultados de correlación entre la autorrealización y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral
Autorrealización	Correlación de Pearson	,640**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

En la tabla 33, se observa una correlación entre la autorrealización y el desempeño laboral, en ella se demuestra un valor de significancia de 0.000, lo que cumple con la regla de decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por tanto, la autorrealización guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Fundo San Vicente, el cual se obtuvo como resultado de correlación de Pearson de 0.640 siendo considerada una correlación positiva media.

### ***Contraste de la hipótesis específica 2***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre el involucramiento laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

H<sub>2</sub>. Existe relación significativa entre el involucramiento laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

**Tabla 34**

*Resultados de correlación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Involucramiento laboral	Correlación de Pearson	,856**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

En la tabla 34, se observa una correlación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral, con una significancia de 0.000 menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Así mismo, la relación entre ambas variables presenta una correlación R de Pearson de 0.856, indicando una correlación positiva considerable entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente.

### ***Contraste de la hipótesis específica 3***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

H<sub>3</sub>. Existe relación significativa entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

**Tabla 35**

*Resultados de correlación entre la supervisión y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Supervisión	Correlación de Pearson	,844**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

Conforme a la tabla 35, se obtiene un valor de significancia de 0.000, siendo menor al 0.05 que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Así mismo, detalla los resultados de correlación entre la dimensión y la variable de estudios, siendo R de Pearson de 0.844, lo que afirma obtener una correlación positiva considerable entre la supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente.

### ***Contraste de la hipótesis específica 4***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

H4. Existe relación significativa entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

**Tabla 36**

*Resultados de correlación entre la comunicación y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	,873**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

Los resultados de la tabla 36, se observa que su significancia de 0.000 es menor a 0.05, por lo tanto, se decide aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. Además, presentan una correlación R de Pearson de 0.783, de acuerdo con la escala de Pearson, existe una correlación positiva considerable la comunicación y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente.

#### ***Contraste de la hipótesis específica 5***

H0. No existe relación significativa entre las condiciones laborales y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

H5. Existe relación significativa entre las condiciones laborales y desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.

**Tabla 37**

*Resultados de correlación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Condiciones laborales	Correlación de Pearson	,777**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

En la tabla 37, se observa que existe relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral, pues presenta un valor de significancia bilateral de 0.000, que permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, pues cumple con la regla de decisión al ser menor a 0.05. De la misma manera, los resultados de la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral presenta un resultado R de Pearson de 0.777, obteniendo así una correlación positiva considerable entre las variables de estudio.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusión

Esta investigación tiene como finalidad identificar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín. Esto es para abordar los problemas identificados en los datos proporcionados que reflejan el estado de las variables de estudio.

Asegurar la exactitud y consistencia de los resultados demandaron de dos instrumentos sometidos a una evaluación exhaustiva en sus criterios de validez y confiabilidad. Los resultados de esta evaluación fueron altamente favorables, ya que los instrumentos demostraron una excelente confiabilidad. Específicamente, el instrumento de clima organizacional alcanzó un valor de alfa de Cronbach de 0.938, por otro lado, el instrumento del desempeño laboral alcanzó un valor de alfa de Cronbach de 0.870, ambos instrumentos superan el 0.72 evidenciando que ambos instrumentos tienen una excelente confiabilidad.

Los resultados de la hipótesis general prueban que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente. Esto se comprobó mediante el estadístico de correlación R de Pearson de 0,883 y un nivel de significancia de 0,000, que demuestra una correlación positiva y fuerte entre las variables. Estos resultados concuerdan con López (2021) en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*, con un resultado de correlación positiva alta Rho de 0.732, con un grado de significancia de 0.000. Estos resultados confirman lo que dicen de acuerdo con Chiavenato (2006) y Palma (2004) en la cual mencionan que se debe a que las personas son seres sociales, por lo tanto, reaccionan de acuerdo a lo que les rodea, ya que sienten la necesidad de socializar, de reconocimiento y de sentir seguridad emocional, de esta manera influye en el

desempeño laboral, y se evidencia por medio del desarrollo de actividades, su productividad, el logro de objetivos en el menor tiempo posible. Es así que, si las personas perciben un buen clima organizacional permite el mejor desenvolvimiento de los trabajadores y mejoras en la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 1, se obtuvo un estadístico de correlación R de Pearson de 0.640 con un valor de significancia de 0.000, que afirma una correlación positiva considerable entre la autorrealización y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente. Estos resultados se contrastan con Vargas (2021) en su tesis *Clima laboral y productividad de los colaboradores en el restaurante campestre Fundo Palmira, Santa María, 2019*, que demuestra los resultados Rho de Spearman 0.744 y un grado de significancia de 0.000, demostrando una correlación positiva alta entre la autorrealización y la productividad. Estos resultados son confirmados por Schultz y Schutz (2010) que señalan la importancia de la autorrealización en los trabajadores, siendo considerada hasta por Maslow con la pirámide de las necesidades, donde se detalla que el ser humano busca mejorar su calidad de vida, se proyecta para alcanzar un mejor desarrollo personal y profesional, sentirse satisfecho y con ello elevar su desempeño y por consiguiente su productividad, por lo tanto, la autorrealización determina los comportamientos laborales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 2, se obtuvo un estadístico de correlación R de Pearson de 0.856, con un nivel de significancia de 0.000, indicando una correlación positiva considerable entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente. Estos resultados se contrastan con Mayta (2021) en su tesis *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de los*

*colaboradores del área de restaurante de Casa Andina Hoteles ubicados en Miraflores y San Isidro entre los meses de diciembre y febrero del año 2020*, con resultados de Chi-cuadrado 38,332, con un valor de significancia de 0.000, presentando una correlación significativa entre el involucramiento y el desempeño laboral. Estos resultados evidencian como influye el involucramiento de los trabajadores en su productividad, en el logro de objetivos, en su nivel de compromiso con su puesto de trabajo y con la organización. Robbins y Judge (2013) afirmaron que las organizaciones deben generar un sentido de pertenencia y apoyo entre colegas y jefes, que les permita fomentar una mayor confianza, participación de los trabajadores y un mayor sentido de identificación con la empresa, por lo tanto, es necesario mantener involucrado al personal para obtener mejoras en su comportamiento y puedan estar alineados a los objetivos organizacionales, además mejorar su desempeño, productividad y calidad de servicio.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 3, se obtuvo un estadístico de correlación R de Pearson de 0.844, con un nivel de significancia de 0.000, se obtuvo una correlación positiva considerable entre la supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente. Estos resultados difieren con Sulca y Takeshita (2021) en su tesis *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño de los trabajadores en el restaurante Cevichería Punto Marino del distrito de Lince*, donde presenta una correlación positiva alta Rho de 0.732 con un grado de significancia de 0.000. Chiavenato (2011) señala que la supervisión no se trata solo de observar las actividades que realizan los trabajadores, sino de acompañarlos y orientarlos para lograr mejores resultados, pues de esta manera se genera mayor autonomía y competitividad de los trabajadores y consecuentemente con ello un mayor

compromiso, lo que se refleja en la calidad de su trabajo, a través de su desempeño laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 4, se obtuvo un estadístico de correlación R de Pearson de 0.873, con un nivel de significancia de 0.000, demuestran una correlación positiva considerable la comunicación y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente. Del mismo modo, estos resultados concuerdan con Santamaría (2020) en su tesis Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A., obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman 0.683 y con un nivel de significancia de 0.000, lo que demuestra una correlación positiva considerable. Robbins (2004) afirma que la comunicación crea un buen ambiente de trabajo porque, dependiendo de cómo se desarrolle en la empresa, promueve mejores relaciones interpersonales, estabilidad emocional, mejor manejo de la información recibida y entendida por todos los empleados. Asimismo, Chiavenato (2011) plantea que la comunicación es fundamental para las relaciones interpersonales, comportamientos y comportamientos, siendo efectivos y manteniendo una buena coordinación en las organizaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 5, se obtuvo un estadístico de correlación R de Pearson de 0.777 con un nivel de significancia de 0.000, esto demuestra que existe una correlación positiva considerable entre las condiciones laborales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente. Estos resultados difieren con Paredes y Quiroz (2021) en su artículo científico "Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados", obtuvo como resultado el coeficiente Rho de 0.271, con un nivel de

significancia de 0.000, esto comprueba que existe una correlación positiva baja. En ese sentido, Pfeffer (2019) afirma que la calidad de las condiciones de trabajo que brinda una organización afecta el bienestar emocional y físico de los trabajadores y por ende la presencia de rotación y tardanzas en los empleados. Por otro lado, García et al. (2016) señalaron que existen otros factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, como la estructura organizacional, sus políticas y el mercado laboral.

## **5.2. Conclusiones**

Respecto al cumplimiento del objetivo general, se concluye que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín - 2022, demostrando una correlación positiva considerable entre las variables de estudio, obteniendo como resultado un valor R de Pearson de 0.883, a un nivel de significancia de 0.000. Esto se explica con los resultados descriptivos en la que se observa que la mayoría de los trabajadores indican que el clima organizacional se desarrolló a un nivel regular de 57.5% siendo equivalente al desempeño laboral, que también señalan que el desempeño laboral en la empresa es regular a un 60%. Es decir, a medida en que las organizaciones promuevan un clima organizacional favorable, éste tendrá un impacto positivo en el comportamiento y desempeño laboral de las personas, logrando así los objetivos organizacionales a través de un mayor compromiso laboral y lograr su posicionamiento en el mercado.

En el objetivo específico 1, se concluye que existe una relación entre la autorrealización y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022, demostrada con un valor R de Pearson de 0.856 y una significancia de 0.000, indicando una correlación positiva considerable entre la dimensión y la

variable. Estos resultados se explican mediante los resultados descriptivos, en la que se observa que la autorrealización ha sido considerada mayormente a un nivel regular de 52.5%, siendo equitativo con el desempeño laboral, en el cual la mayoría de los trabajadores señalaron que su nivel es regular de 60%. Por lo tanto, conforme las empresas brinden oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus trabajadores, esto generará un mayor sentido de permanencia de los trabajadores, con el impulso de formar parte de la organización y sentirse bien consigo mismo y con su entorno, esto determina el buen funcionamiento de la empresa y brindar un mejor servicio de calidad al cliente.

En el objetivo específico 2, se concluye que existe relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022, que presentan un valor R de Pearson de 0.856 y una significancia de 0.000, indicando una correlación positiva considerable entre las variables de estudio. De acuerdo con los resultados descriptivos, mayoría de los trabajadores señalan que el involucramiento laboral se desarrolló a un nivel regular 52.5%, así mismo, el desempeño laboral ha sido considerado en su mayoría como regular 60%. De esta manera, a medida que las empresas fomenten el involucramiento de los trabajadores en las diferentes actividades de la empresa, tomando en cuenta sus ideas y fortaleciendo el trabajo en equipo, permitirá que su desempeño laboral sea bueno para la empresa, haciéndola más competitiva y permanente en el mercado.

En el objetivo 3, se concluye que existe una relación significativa entre la supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, con una correlación positiva considerable demostrada con un valor R de Pearson de 0.844, además de un valor de significancia de 0.000. Mediante

los resultados descriptivos se explica que la mayoría de los trabajadores confirmaron que la supervisión se desarrolló de forma regular 67.5%, y el desempeño laboral de igual manera, además de que un grupo de trabajadores señaló que también es regular a un 60%. Es decir, a medida las empresas mantengan un nivel de supervisión eficiente, dando propuestas de mejora y con ello fortalecer las habilidades de los trabajadores, podrá ser de gran beneficio para la empresa, pues contribuye en su desempeño, mediante la autonomía de los trabajadores, a optimizar tiempos y comprender los objetivos de la organización, con ello se consigue brindar un buen servicio y funcionamiento interno de la empresa.

En el objetivo 4, se concluye que existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022, con un resultado de correlación positiva considerable demostrado con un valor R de Pearson de 0.783 y con una significancia de 0.000. En base a los resultados descriptivos se observa que los trabajadores afirman que la comunicación se desarrolló con un nivel regular de 57.5%, siendo equitativo con el resultado del desempeño laboral que lo consideraron a un nivel regular de 60%. Es por ello que, al aplicar las empresas un buen nivel de comunicación se obtiene mejores relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el cumplimiento de responsabilidades, con ello mejora su desempeño laboral, reflejado en vínculo entre los trabajadores y la empresa, con objetivos claros y mayor confianza, así mismo, las empresas obtendrán mayor reconocimiento, menor rotación de personal, mayor productividad y competitividad.

En el objetivo 5, se concluye que existe relación significativa entre las condiciones laborales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022, demostrado mediante un valor R de

Pearson de 0.777 y una significancia de 0.000, obteniendo así una correlación positiva considerable entre las variables de estudio. Conforme se explica con los resultados descriptivos, se observa que la mayoría de los trabajadores han afirmado que se desarrolló en un nivel regular de 60% a las condiciones laborales, siendo equitativo al desempeño laboral que obtuvo el mismo resultado considerado como regular de 60%. Por tanto, a medida que las empresas brinden mejores condiciones laborales, esto permitirá que su desempeño laboral aumente, así como una mejor imagen organizacional, aumentar su productividad y la motivación de los trabajadores.

### **5.3. Recomendaciones**

Considerando al objetivo general de establecer una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se recomienda que la empresa defina las metas que quiera alcanzar de acuerdo con las necesidades que presenta, aplicando diferentes actividades de mejora, por lo que la Granja Interactiva Fundo San Vicente pueda mejorar su desempeño laboral, aumentar la productividad, competitividad y reconocimiento. Las actividades para llevar a cabo son:

- Aplicar el coaching empresarial para todos los trabajadores, para que puedan fortalecer sus habilidades y competencias, que permitan conseguir mayor compromiso y rendimiento laboral.
- Desarrollar actividades de integración laboral de todas las áreas.
- Brindar reconocimientos de puntualidad económicos y diplomas de honor.
- Invertir en un sistema de pedidos que permita mejorar los procesos de producción y de comunicación entre los trabajadores.
- Invertir en la infraestructura interna de la organización.

Respecto al objetivo específico 1 que establece la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral, se recomienda a la empresa aplicar el coaching empresarial, dirigido para todos los trabajadores con la finalidad de maximizar su potencial personal y profesional. Con ello, la Granja Interactiva Fundo San Vicente mejore su desempeño laboral, sea productivo, competitivo y reconocido.

Las actividades para llevar a cabo son:

- Definir los objetivos que se desea alcanzar con el coaching empresarial, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Seleccionar al coach, de acuerdo con su profesionalismo, habilidades y competencias, así mismo definir la inversión que necesita.
- El coach definirá el plan de coaching de acuerdo con las necesidades que observa y en base a los objetivos de la organización, para llevarlo conjuntamente.
- El coach aplicará sus herramientas y técnicas para mejorar el clima organizacional.
- Se realizará un seguimiento y evaluación del coaching para conocer los resultados obtenidos, si se lograron los objetivos o aún existen problemas por mejorar.

De acuerdo con el objetivo específico 2, que determina la relación del involucramiento laboral y el desempeño laboral, se recomienda a la empresa desarrollar la estrategia employeeer engagement para obtener el compromiso y participación de los trabajadores, con ello, la Granja Interactiva Fundo San Vicente incrementará sus ingresos y la retención de los trabajadores al parte de la organización. Las actividades para llevar a cabo son:

- Desarrollar actividades de integración dos veces al año para compartir con los trabajadores de todas las áreas. Estas incluirán juegos, dinámicas y baile.
- Brindar reconocimientos de puntualidad a los trabajadores con un diploma de honor. Para ello, el trabajador debe asistir puntualmente todo el año para ser acreedor de los reconocimientos.
- Ofrecer un reconocimiento económico mensual por la puntualidad del trabajador.
- Proporcionar un reconocimiento económico por productividad, se aplicará a los trabajadores que realicen tres guiados educativos consecutivos, en compensación de su esfuerzo y buen desempeño.

Conforme al objetivo específico 3, que establece la relación entre la supervisión y el desempeño laboral, se recomienda a la empresa realizar un buzón de recomendaciones, que permita compartir las sugerencias de los trabajadores en función a las necesidades que perciben, de esta manera, la Granja Interactiva Fundo San Vicente obtendrá datos reales que contribuirá en el reconocimiento al trabajador por sus sugerencias y plantear estrategias de mejora para las mismas. Las actividades por realizar son las siguientes:

- Crear un buzón de recomendaciones ubicado en la entrada para colocar de manera anónima la recomendación de cada trabajador.
- Supervisar periódicamente el buzón de sugerencias para tomar en cuenta sus participaciones.

De acuerdo con el objetivo específico 4, que determina la relación entre la comunicación y el desempeño laboral, se recomienda a la empresa invertir en tecnología que acelere y simplifique la comunicación entre los trabajadores y particularmente con el área de cocina, de tal manera que la Granja Interactiva Fundo

San Vicente, optimice sus procesos de producción, obtenga una comunicación fluida y eficiente, así mismo, ser más competentes en el mercado. Las actividades por realizar son las siguientes:

- Invertir en un sistema de punto de venta (PdV), como LAVU, que es diseñado exclusivamente para restaurantes, de esta manera permite tomar los pedidos y efectuar los pagos de los clientes de manera más sencilla y rápida.
- Invertir en la compra de un iPad para utilizar el sistema.
- Capacitar a los trabajadores, para que se familiaricen con el sistema PdV.
- Identificar los productos disponibles y con mayor preferencia por los clientes, mantener un control de inventario digitalizado y con informes mejor estructurados.

De acuerdo con el objetivo específico 5, que determina la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral, se recomienda a la empresa definir un cronograma de actividades de mejora interna de la empresa. De esta manera, la Granja Interactiva Fundo San Vicente mantendrá a los trabajadores satisfechos, con actitud positiva, mayor compromiso con el trabajo y con la empresa. Las actividades por realizar son:

- Ampliar el espacio del comedor de los trabajadores para mayor comodidad.
- Colocar puerta del camerino de damas para su comodidad y seguridad con sus pertenencias.
- Definir una hora de almuerzo para todos los trabajadores, de acuerdo con cada área, para mantener el orden darle la facilidad para que puedan almorzar con tranquilidad y cuidar la salud de los trabajadores.
- Realizar un cronograma de pagos en una base de datos, para cumplir puntualmente el pago quincenal.

## **REFERENCIAS**

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (6ª ed.). Cengage Learning.
- Abarca, S. (1995). *Psicología de la motivación*. UNED.
- Abolafio, M. (2019, marzo). Equipo multidisciplinario: ventajas e inconvenientes. *Edenred*. <https://blog.edenred.es/equipo-multidisciplinario-ventajas-e-inconvenientes/>
- Aguilar, M. (1994). *Introducción a la supervisión*. Lumen.
- Aguirre, J., Arteaga, C., Becerra, M., Besio, C. Dosal, F., Del Solar, M., Klempau, R., Larraechea, R., Moenne, G., y Wood, Philip. (2018). *Medición del engagement*. Equipo Circular HR.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias evaluación 360°* (2ª ed.). Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. USAT.
- Arias, L., Portilla, L. y Villa Carla (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*. 14(40), 117-119  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920454022>
- Asociación Española de Coaching. (2018). *El coaching se hace mayor*. Círculo Rojo.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y David, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 109-121.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1417/1788](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788)
- Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19.  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.

- Bolotsky, M. (2020, junio). *¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el conoravirus puede cambiar el futuro del trabajo*. Naciones Unidas.  
<https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas.
- Calcina, Y. (2013). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y facultad Ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Caseres Velásquez - Perú 2012. *EPCCS*, 5(1), 22-29.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682014000100003&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682014000100003&script=sci_abstract)
- Carrillo, M., Salinas, R., Real, G., Belmont, E. y González, M. (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 1(1) 61-75.  
<http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2013.001.007>
- Chambi, J. y Vargas, E. (2019). *Relación entre el clima organizacional y calidad de servicio al cliente en picantería La Mundial Arequipa - 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNAS. [http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12952/ADvaiqem\\_chpuj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12952/ADvaiqem_chpuj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). McGraw-Hill.

- Cuervas, C. (2018, noviembre). *8 estrategias para mejorar el clima laboral en una empresa*. OpenWbinars. <https://openwebinars.net/blog/como-mejorar-el-clima-laboral-en-una-empresa-las-8-estrategias-que-debes-seguir/>
- El Comercio (2021, 18 de junio). El 73% de trabajadores peruanos quiere cambiar de empleo, según encuesta. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/empleo-peru-el-73-de-trabajadores-peruanos-quiere-cambiar-de-empleo-segun-encuesta-salario-pago-estres-clima-laboral-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, 21(10), 83-106. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Forero, N. (2021, marzo). *¿Qué es la autorrealización y cómo se puede alcanzar?* Mejor con Salud. <https://mejorconsalud.as.com/autorrealizacion-puede-alcanzar/>
- Gamarra, G. (22, agosto). *¿Qué es el “employee engagement” y cómo mejorarlo desde RRHH?* Factorialblog. <https://factorialhr.es/blog/employee-engagement/>
- Gan, F. y Berdel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. UOC.
- García, A., Boix, P., Benavides, F., Gadea, R., y Rodrigo, F. (2016). *Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias*. CrossMark.
- Gestión (2021, 22 de julio). Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/?ref=gesr>

- Great Place to Work. (2021, octubre). *3 experiencias de los colaboradores que reconocen a los mejores lugares para trabajar del mundo*. Great Place to Work. <https://greatplacetowork-cayc.com/?year=current&idListName=mexico500plus&detail=1&order=rank>
- Gutiérrez, H., y De La Vara, R. (2009). *Control estadístico de calidad y six sigma* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indachochea, B., Quimis, A. y Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Área de Innovación y Desarrollo S.L.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, P., y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. McGraw-Hill.
- Infobae (2022, marzo). *Conflictos laborales: durante el 2021 hubo 38 huelgas en el sector privado en el Perú*. Infobae <https://www.infobae.com/america/peru/2022/03/31/conflictos-laborales-durante-el-2021-hubo-38-huelgas-en-el-sector-privado-en-el-peru/>
- Kenjo. (2020, abril). *Evaluación del desempeño 180 grados*. Kenjo Blog. <https://blog.kenjo.io/es/evaluacion-del-desempeno-180-grados>
- Kim, M., Hyung, A., Newman, J., Ferris, G. y Perrewé, P. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations.

*Sport management review*, 22(1), 108-125.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352318301578>

La República. (2022, 24 de enero). Las empresas que operan en el mercado local y entraron al Top Employers 2022. *Diario La República*.  
<https://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-que-operan-en-el-mercado-local-y-entraron-al-top-employers-2022-3290292>

Lévy, C. (2000). *Feedback de 360°*. Gestión.

López, C. (2019). *Clima organizacional y gestión de la calidad en la división de títulos y diplomas Universidad Mayor de San Andrés* [Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional UMSA.  
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23407/T-1228.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Mayta, M. (2021). *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del área de restaurante de Casa Andina Hoteles ubicados en Miraflores y San Isidro entre los meses de diciembre y febrero del año 2020. 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP.  
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4158>

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprice*. McGraw-Hill.
- Montes, L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1475/Montes\\_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1475/Montes_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Murillo, A. (2022, marzo). *Ambiente laboral: 30 por ciento de las empresas implementan programas de diversidad para mejorar sus resultados*. Publicaciones Semana. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/ambiente-laboral-30-por-ciento-de-las-empresas-implementan-programas-de-diversidad-para-mejorar-sus-resultados/202200/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.) Ediciones de la U.
- Olivera, Y., y Leyva, L. (2021). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Empresa Cotton Life, Lima 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Científica del Sur]. Repositorio Institucional UCSUR. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/2184>
- Organización Internacional de Trabajo (2020, diciembre). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_834068.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834068.pdf)

- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL - SPC*. Universidad Ricardo Palma.
- Paredes, P. y Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2528-79072021000200081&lng=es&nrm=i](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2528-79072021000200081&lng=es&nrm=i)
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L. y Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Pérez, O. (2015, julio). *Evaluación 360 grados: ventajas y desventajas*. People Next.  
<https://blog.peoplenext.com.mx/evaluacion-360-gradoss-ventajas-y-desventajas>
- Pfeffer, J. (2019). *El trabajo nos está mirando: cómo mejorar la salud laboral*. LID.
- Queipo, B., y Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3), 486-496. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Randstad. (2020, julio). *Clima laboral en tiempos de coronavirus*. Randstad.  
[https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/clima-laboral-en-tiempos-de-coronavirus\\_494/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/clima-laboral-en-tiempos-de-coronavirus_494/)
- Ríos, J. (2021, diciembre). *7 buenas prácticas para fomentar el desarrollo profesional en una empresa*. Nubox. <https://blog.nubox.com/empresas/desarrollo-profesional-en-una-empresa>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson.

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15<sup>o</sup> ed.). Pearson.
- Rodas, E. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>
- Romero, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del Trabajo*, 6(3), 144 - 155. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5633043>
- RPP (2021, 18 de febrero). Cinco de cada 10 trabajadores han experimentado un cambio negativo en su situación laboral. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/alrededor-de-cinco-de-cada-10-trabajadores-han-experimentado-un-cambio-negativo-en-su-situacion-laboral-noticia-1321665>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista digital de investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- 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. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Saucedo, S. (2020, diciembre). *¿Por qué es importante el coaching organizacional?* Talent fit. <https://talentfit.mx/coaching-organizacional-importante/>
- Schultz, D., y Schultz, S. (2010). *Teorías de la personalidad* (9<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.

- Sulca, J., y Takeshita, C. (2021). *Clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en el restaurante Cevichería Punto Marino del distrito de Lince, región Lima en el año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4494/Jesus\\_Sulca\\_Cecilia\\_Takeshita\\_Tesis\\_Titulo\\_Profesional\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4494/Jesus_Sulca_Cecilia_Takeshita_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vargas, P. (2021). *Clima laboral y productividad de los colaboradores en el restaurante campestre Fundo Palmira, Santa María, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/5805/VARGAS%20GARC%c3%8da%20PATRIK%20MANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velasco, T. (2021). *Clima organizacional y la incidencia en la satisfacción laboral en la EP* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato] Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32460/1/116%20GTH.pdf>

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Granja Interactiva Fundo San Vicente S.A.C., Lurín - 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la autorrealización y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín - 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Establecer la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.</p> <p>Establecer la relación entre el</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación significativa entre la autorrealización y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.</p> <p>Existe relación significativa entre el</p>	<b>Variable 1: Clima organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Autorrealización	- Grado de desarrollo personal - Grado de valoración de resultados	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [123; 143] Regular [95; 123) Malo [48; 95)
			Involucramiento laboral	- Grado de satisfacción - Interacción laboral		
Supervisión	- Apoyo en las tareas - Grado de información					
Comunicación	- Fluidez - Claridad					

<p>involucramiento laboral y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022? ¿Cuál es la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022? ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022? ¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones laborales</p>	<p>involucramiento laboral y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022. Establecer la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022. Establecer la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022. Establecer la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral en la Granja Interactiva</p>	<p>involucramiento laboral y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022. Existe relación significativa entre la supervisión y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022. Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022. Existe relación significativa entre las condiciones laborales</p>	<p>Condiciones laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos psicosociales</li> <li>- Elementos económicos</li> </ul>		
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destreza</li> <li>- Recursos</li> </ul>	<p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>	<p>Eficiente [77; 89] Regular [63; 77) Ineficiente [47; 63)</p>
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro de objetivos</li> <li>- Cumplimiento de funciones</li> </ul>		
			Compromiso laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertenencia</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Participación</li> </ul>		

y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022?	Fundo San Vicente, Lurín – 2022	y el desempeño laboral de la Granja Interactiva Fundo San Vicente, Lurín – 2022.				
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Estadísticos utilizados</b>			
<b>Tipo:</b> Aplicada <b>Diseño:</b> No experimental <b>Enfoque:</b> Cuantitativo	<b>Población:</b> 60 trabajadores de la empresa Granja Interactiva Fundo San Vicente <b>Muestra:</b> No se considera muestra	<b>Variable 1:</b> Clima organizacional <b>Instrumentos:</b> Adaptado de CL – Sonia palma <b>Variable 2:</b> Desempeño laboral <b>Instrumentos:</b> Cuestionario del desempeño laboral desarrollado por la investigadora	<b>Estadísticos descriptivos</b> - Tablas estadísticas - Gráficos estadísticos <b>Estadísticos inferenciales</b> R de Pearson			

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### INSTRUMENTO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instrucciones:** Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el clima organizacional. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>AUTORREALIZACIÓN</b>						
1	La empresa brinda capacitaciones	1	2	3	4	5
2	Las actividades que realiza impulsan su desarrollo personal	1	2	3	4	5
3	Los trabajadores contribuyen con ideas y sugerencias	1	2	3	4	5
4	En la empresa se sanciona algún error cometido	1	2	3	4	5
5	Los supervisores no felicitan su buen desempeño	1	2	3	4	5
6	Los jefes reconocen sus horas extra de trabajo	1	2	3	4	5
<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>						
7	Se siente identificado con la organización	1	2	3	4	5
8	Siente que no existe equidad y un trato justo	1	2	3	4	5
9	Se siente a gusto con las actividades que realiza	1	2	3	4	5
10	Comprende las metas de la organización	1	2	3	4	5
11	Conoce la misión, visión y valores de la organización	1	2	3	4	5
12	Puede contar con el apoyo de sus compañeros	1	2	3	4	5
<b>SUPERVISIÓN</b>						
13	Puede contar con el apoyo de los supervisores	1	2	3	4	5
14	La supervisión facilita mejoras en sus tareas laborales	1	2	3	4	5
15	Se tiene en claro las funciones del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
16	Existe un sistema de control del personal	1	2	3	4	5
17	Cumple con las normas y políticas de la empresa	1	2	3	4	5
18	Asume con responsabilidad su trabajo	1	2	3	4	5

<b>COMUNICACIÓN</b>						
19	Los jefes brindan toda la información necesaria para hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5
20	Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
21	Comprende las indicaciones que dan los jefes	1	2	3	4	5
22	El jefe está atento a escucharlo	1	2	3	4	5
23	Puede relacionarse positivamente con los supervisores y jefes	1	2	3	4	5
<b>CONDICIONES LABORALES</b>						
24	La organización brinda espacios apropiados para los trabajadores	1	2	3	4	5
25	Mantiene cierta distancia con algunos compañeros	1	2	3	4	5
26	Al trabajar en equipo, participan con responsabilidad y puntualidad	1	2	3	4	5
27	La remuneración es equivalente al trabajo que realiza	1	2	3	4	5
28	Considera que el sueldo no es el adecuado	1	2	3	4	5
29	La empresa es puntual con su pago	1	2	3	4	5

## INSTRUMENTO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

**Instrucciones:** Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el desempeño laboral. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>EFICIENCIA</b>						
1	La empresa valora el esfuerzo por realizar un buen trabajo	1	2	3	4	5
2	Cumple sus funciones en el tiempo establecido	1	2	3	4	5
3	Siente dificultad al trabajar bajo presión	1	2	3	4	5
4	Cumple con su trabajo utilizando los mínimos recursos	1	2	3	4	5
5	Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
<b>EFICACIA</b>						
6	Cumple los objetivos trazados en su área	1	2	3	4	5
7	Logra los objetivos de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
8	Se preocupa por cumplir los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
9	Cumple con responsabilidad las actividades asignadas por los jefes	1	2	3	4	5
10	Brinda un servicio de calidad a los clientes	1	2	3	4	5
11	Dedica mucho tiempo para su receso	1	2	3	4	5
<b>COMPROMISO LABORAL</b>						
12	Se siente a gusto de trabajar en la empresa	1	2	3	4	5
13	Siente que no es parte de la organización	1	2	3	4	5
14	Brinda apoyo a sus compañeros cuando tiene tiempo libre	1	2	3	4	5
15	Ignora resolver los problemas que pueden surgir en su área	1	2	3	4	5
16	Pregunta si existe alguna actividad por hacer	1	2	3	4	5
17	La empresa toma en cuenta sus opiniones	1	2	3	4	5
18	Respeto las ideas y sugerencias de sus compañeros	1	2	3	4	5

### Anexo 3. Fichas de validación de juicio de expertos

**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. Dr./Mg./Lic./Ing.: Mg. RETAMOZO RIOJAS**

**DANNY**

**DNI: 03695192**

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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. Dr./Mg./Lic./Ing.: Mg. RETAMOZO RIOJAS**

**DANNY**

**DNI: 03695192**

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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.:**

**Mg. Tamara Reyes Carhuapoma**

**DNI: 71023497**

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.:**

**Mg. Tamara Reyes Carhuapoma**

**DNI: 71023497**

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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): \_\_\_\_\_ 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 [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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 [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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.

## Anexo 4. Informe de coincidencias

BEATRIZ ESPERANZA RAMIREZ CAMARENA TESIS PARA REPOSITORIO\_ BEATRIZ... Detalles de la entrega Ayuda

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERU

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA GRANJA INTERACTIVA FUNDO SAN VICENTE, LURÍN - 2022

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA  
BEATRIZ ESPERANZA RAMIREZ CAMARENA  
ORCID: 0000-0002-7718-9441

ASESOR  
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE  
ORCID: 0000-0003-0128-0123

Compartir

Página 1 de 154

Fuentes principales Todas las fuentes

128 Similarity Exclusiones

13% Similitud general

1 repositorio.autonoma.edu.pe INTERNET 11%

2 Universidad Autonoma del Peru ... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

3 Universidad Autonoma del Peru ... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

4 Universidad Alas Peruanas on 2... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

5 Universidad Cesar Vallejo on 20... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

6 Universidad Autonoma del Peru ...

Marcas de alerta

13% Similitud general

Detalles del documento

AI

**Anexo 5. Constancia emitida por la empresa que acredita la realización del estudio in situ**



Lurín, 12 de setiembre de 2022

**Señores**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**Presente.**

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la Srta. Beatriz Esperanza Ramirez Camarena, identificado con DNI N.º 74711100 a realizar la aplicación de los cuestionarios de la investigación que viene realizando en vuestra casa de estudios y que lleva por título: "Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Granja Interactiva Fondo San Vicente, Lurín – 2022"

Estas actividades fueron realizadas los días 13/09/2022 hasta 20/09/2022 en la Ex Fondo San Vicente (Sublt 1 Parcel B50 Uc 10592 Pte Sn Pedro), respetando los protocolos de bioseguridad establecidos por la empresa Granja Interactiva Fondo San Vicente S.A.C.

La Srta. Beatriz Esperanza Ramirez Camarena contó con todas las facilidades necesarias para la aplicación de los cuestionarios de Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores, quienes han llenado de forma voluntaria y considerando que la información brindada tiene carácter de confidencial.

Atentamente.

Ila Jenny Medina Cusirramos

DNI: 40048318

Telf.: 998 168 209

Cargo: Gerenta



28	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	
29	4	4	2	3	5	3	3	3	5	3	4	3	3	3	5	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	1	1	3	1	2	3	3	3	4	4	4	4	5	1	3	3	4	4	4	2	3
30	5	4	3	5	2	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	1	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	
31	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	5	3	2	5	3	4	3	3	4	4	1	4	4	4	2	1	4	5	4	4	4	4	5	5	5	1	4	4	5	2	2	2	4	
32	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4		
33	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	
34	5	4	4	3	4	1	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
35	3	3	4	4	2	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	2	4	1	1	1	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	2	3	3	4	
36	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
37	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4		
38	2	3	1	5	2	2	2	5	3	3	2	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	1	5	4	3	5	3	3	5	3	1	3	1	2	4	5	2	5	
39	2	1	1	1	5	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	4	1	5	5	2	5	4	1	2	2	1	1	1	1	5	
40	4	3	2	5	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	2	5	3	4	4	2	3	3	2	3	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	