



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES  
DEL ÁREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE  
LIMA METROPOLITANA - 2020

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

**AUTOR**

MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA  
ORCID: 0000-0002-4910-9619

**ASESOR**

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

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2021**



**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

Moloche Silva, M. M. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del área de trámite documentario de una institución pública de Lima Metropolitana - 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
<b>Nombres y apellidos</b>	Mario Martin Moloche Silva
<b>Tipo de documento de identidad</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	06259778
<b>URL de ORCID</b>	<a href="https://orcid.org/0000-0002-4910-9619">https://orcid.org/0000-0002-4910-9619</a>
Datos del asesor	
<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>
Datos del jurado	
<b>Presidente del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Mario Edgart Chura Alegre
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	43486931
<b>Secretario del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Julio Brayan Saldaña Narro
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	76743585
<b>Vocal del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Luis Alberto Marcelo Quispe
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	40612463
Datos de investigación	
<b>Título de la investigación</b>	Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del área de trámite documentario de una institución pública de Lima Metropolitana - 2020
<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  
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. MARIO EDGART CHURA ALEGRE quien lo preside y los miembros del Jurado MAG. EDUARDO GONZALO LEON JESUS y DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL ÁREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO DE UNA  
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA METROPOLITANA – 2020**

Presentada por el bachiller:

- 1) MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA

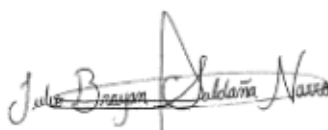
Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de empresas; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

**APROBADO POR UNANIMIDAD**

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, 10 de diciembre del 2021



\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE  
MAG. MARIO EDGART CHURA  
ALEGRE



\_\_\_\_\_  
SECRETARIO  
MAG. JULIO BRAYAN SALDAÑA  
NARRO



\_\_\_\_\_  
VOCAL  
DR. LUIS ALBERTO MARCELO  
QUISPE

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE docente de la Facultad de CIENCIAS DE GESTIÓN y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor (a) de la tesis titulado(a)

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL  
ÁREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA  
METROPOLITANA - 2020”

del (de la, los) estudiante(s) MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin que se adjunta.

El/la suscrito (a) 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, 23 de noviembre de 2022



(Firma)  
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE  
DNI: 40612463

## **DEDICATORIA**

Dedicada a mi madre Esperanza, que desde el cielo me guía y protege. A mi esposa Mónica, por su amor, cariño, comprensión y por motivarme a seguir adelante y a mis hijos Axel y Franco, que son lo más sagrado que tengo en mi vida.

### **AGRADECIMIENTOS**

Primero quiero expresar mi gratitud a Dios porque sin el nada hubiese sido posible. A mi esposa Mónica y a mis hijos Axel y Franco por sus consejos y apoyo constante y por creer siempre en mí. A mis padres Augusto y Esperanza a quienes llevo siempre en mi corazón. A mis hermanos Augusto, Norma y Pilar por su cariño y motivación. A mis suegros Oswaldo y Victoria por brindarme siempre su apoyo incondicional. A mi asesor de tesis Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe por ser un guía constante y por brindarme sus conocimientos para la realización de mi tesis.



## 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 .....	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación .....	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico .....	19
1.4 Limitaciones de la investigación .....	20
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudios .....	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	29
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada .....	46
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	49
3.2 Población y muestra .....	50
3.3 Hipótesis .....	50
3.4 Variables – Operacionalización .....	51
3.5 Métodos y técnicas de investigación .....	53
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados .....	54
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	56
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento .....	60
4.1.1 Análisis de Confiabilidad .....	61
4.2 Resultados descriptivos de las variables .....	63
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones .....	65
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas .....	73
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio .....	74
4.6 Procedimientos correlacionales .....	75
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Discusiones .....	81

5.2	Conclusiones .....	84
5.3	Recomendaciones .....	86

**REFERENCIAS****ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro de operacionalización del clima organizacional.
Tabla 2	Cuadro de operacionalización del desempeño laboral.
Tabla 3	Ficha técnica del instrumento de clima organizacional.
Tabla 4	Ficha técnica del instrumento de desempeño laboral.
Tabla 5	Escala de alfa de Cronbach.
Tabla 6	Escala de correlación de Pearson.
Tabla 7	Resultados de la validación del cuestionario clima organizacional.
Tabla 8	Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral.
Tabla 9	Resultados de confiabilidad del instrumento de clima organizacional.
Tabla 10	Resultados de confiabilidad de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional.
Tabla 11	Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.
Tabla 12	Resultados de confiabilidad de las dimensiones del cuestionario de desempeño laboral.
Tabla 13	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.
Tabla 14	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión estructura de gestión.
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión identidad.
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión motivación.
Tabla 19	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.
Tabla 20	Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
Tabla 21	Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
Tabla 22	Análisis descriptivo de la dimensión capacidad laboral.
Tabla 23	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
Tabla 24	Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral.
Tabla 25	Resultado de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
Tabla 26	Resultados de correlación entre la estructura de gestión y el desempeño laboral.

- Tabla 27 Resultados de correlación entre la comunicación y el desempeño laboral.
- Tabla 28 Resultados de correlación entre la identidad y el desempeño laboral.
- Tabla 29 Resultados de correlación entre la motivación y el desempeño laboral.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Figura 3 Análisis descriptivo de la dimensión estructura de gestión.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión identidad.
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión motivación.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
- Figura 10 Análisis descriptivo de la dimensión capacidad laboral.
- Figura 11 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral.
- Figura 12 Gráfico de dispersión de las variables clima organizacional y desempeño laboral.

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL ÁREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO DE UNA  
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA METROPOLITANA - 2020**

**MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

En el área de trámite de la institución pública se percibe actitudes y conductas negativos relacionados al clima laboral de la empresa que no son beneficiosas para el desempeño laboral de los trabajadores. El objetivo de la investigación fue establecer la medida en que se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020. La hipótesis alterna fue: existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, diseño no experimental y corte transversal, la población considerada en el estudio está conformada por 18 trabajadores del área de trámite documentario. Los instrumentos mostraron altos niveles de confiabilidad, para el cuestionario de clima organizacional se obtuvo un resultado alfa de Cronbach de 0.940 y para el cuestionario de desempeño laboral se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0.955). Los resultados obtenidos mostraron evidencias suficientes que demuestran que el clima organizacional se relaciona de manera positiva considerable con el desempeño laboral, demostrando mediante un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.842, con una significancia de 0.000.

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

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE IN WORKERS IN  
THE DOCUMENTARY PROCESSING AREA OF A PUBLIC INSTITUTION OF  
METROPOLITAN LIMA - 2020**

**MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

In the processing area of the public institution, negative attitudes and behaviors related to the company's work environment that are not beneficial for the work performance of workers are perceived. The objective of the research was to establish the extent to which the organizational climate and job performance are related in workers in the documentary processing area of a public institution in Metropolitan Lima - 2020. The alternative hypothesis was that there is a relationship between the organizational climate and the job performance in workers of a Public Institution of Metropolitan Lima - 2020. The type of research is descriptive correlational, non-experimental design and cross-sectional, the population considered in the study is made up of 18 workers from the documentary processing area. The instruments show high levels of reliability, for the organizational climate questionnaire a Cronbach's alpha result of 0.940 was obtained and for the job performance questionnaire a Cronbach's alpha result of 0.955 was obtained). The results obtained show sufficient evidence that the organizational climate is positively related to job performance, demonstrating a Pearson R correlation coefficient of 0.842, with a significance of 0.000.

**Keywords:** Organizational climate, job performance, identity.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el éxito de las organizaciones tanto públicas como privadas tienen como pilares el desempeño de los trabajadores, por lo que es fundamental brindar y mantener un ambiente laboral que fortalezca sus actividades y sus capacidades, así también garantice que los trabajadores se identifiquen con los objetivos y políticas de su organización. En la investigación titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020*, muestra una realidad problemática sobre el clima organizacional deficiente según la percepción de los trabajadores aspecto que afecta su desempeño dentro de la Institución, dicha investigación se realiza a fin de poder brindar algunas alternativas que aporten a la solución de los problemas relacionados al clima laboral con la finalidad de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores.

El problema general de la investigación es: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?

La investigación tiene como objetivo general establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

La hipótesis alterna formulada está vinculada a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

Los resultados demuestran relación positiva considerable entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.



La estructura de la investigación se divide en cinco capítulos que se explican detalladamente en los siguientes párrafos:

En el primer capítulo se puso en evidencia la realidad problemática a nivel mundial, nacional y local, lo que conlleva a la justificación e importancia, asimismo, se desarrollaron los objetivos de investigación y al final explicaron las limitaciones que se tuvo que afrontar durante el desarrollo del estudio.

En el segundo capítulo se expuso el marco teórico el cual se basa en antecedentes de estudios nacionales e internacionales, asimismo, se desarrolló la temática científica que explica las variables y la definición de los principales términos explicados en las bases teóricas.

En el tercer capítulo se describió el marco metodológico que comprende el tipo y diseño de investigación, se identificó la población y muestra del estudio, se formularon las hipótesis, se definieron la operacionalización de las variables que conllevaron a desarrollar los instrumentos de recolección de datos, así como los métodos y las técnicas de investigación, y finalmente se describieron los procesos del análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el cuarto capítulo IV, se presentó el análisis e interpretación de los resultados que comprende la explicación de la validación y confiabilidad de los cuestionarios, resultados descriptivos de las variables y dimensiones, las variables relacionadas, las pruebas de normalidad para la variable problema y procedimientos correlacionales de la contrastación de hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo V, se presentaron las discusiones de los resultados, las conclusiones que se obtuvieron, las recomendaciones planteadas.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

En la actualidad vivimos en un proceso de integración entre las personas, organizaciones y gobiernos, esto sumado a los avances tecnológicos que causan efectos positivos o negativos en el medio ambiente, la cultura, sistemas políticos y el desarrollo económico. Estos procesos de globalización impactan en las organizaciones generando competencias no solo a nivel local, si no también, a nivel mundial. En consecuencia, las organizaciones requieren de personal cada vez más capacitado y a su vez deben ofrecerles herramientas y ambientes de trabajo donde puedan desarrollar sus actividades dentro de un clima agradable. Así también ejercer un buen liderazgo.

Según, un estudio de Soluciones Integrales en Capital Humano (2019) las organizaciones ya sean públicas o privadas vienen aplicando constantemente evaluaciones que permitan medir el clima organizacional en sus centros de labores. En ese sentido, se puede mencionar en el año 2013, Dinamarca, Noruega, Austria y Gran Bretaña mostraron una calificación alta en una investigación sobre ambiente laboral que se llevó a cabo en países de Europa. Los demás países europeos, 21 en total, recibieron calificaciones menos satisfactorias. En el último puesto se situó Albania. Para la mayoría de los alemanes y europeos con trabajo, el principal factor para el ambiente laboral es la personalidad del jefe. Si los directivos dan muestras de apoyo a los subordinados, el índice de satisfacción aumenta hasta 93 por ciento, de acuerdo con los parámetros del estudio. En el ámbito empresarial internacional, Microsoft y Google, están en la lista de las 100 mejores empresas en cuanto a clima laboral, tanto en Estados Unidos como en estudios realizados a nivel regional, por ejemplo, en América Latina o España.

Asumir el trabajo como una vocación por parte de los empleados es responsabilidad de los directivos aseguran los expertos. En ese sentido, permitir a una persona asumir una tarea desde principio a fin es no solamente una pequeña parte sino es parte importante para lograr las metas de la organización, para ello la empresa debe crear condiciones necesarias y favorables de clima cálido en sus instalaciones.

En México, en una publicación de Soluciones Integrales en Capital Humano (2019) se refiere que las empresas mexicanas realizan diferentes tipos de evaluaciones con el fin de valorar el ambiente laboral en la organización. En una evaluación concluyen que en toda organización es importante que sus miembros expresen y se valore su opinión. Todas las críticas son válidas para asegurar un ambiente de trabajo agradable. Las evaluaciones al ambiente organizacional permiten a las empresas tener mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores. Esto es posible porque dan solución oportuna a las situaciones que pueden afectar el clima organizacional. Cada resultado que arroje la evaluación deberá contar con un seguimiento pertinente. Tanto empleados como empleadores deben tener la capacidad de reconocer que el éxito depende de todos.

En Chile, según la publicación de un estudio de tendencias de la consultora de recursos humanos, indica que la relación de los trabajadores chilenos con su empleador disminuyó tres puntos porcentuales sobre la satisfacción laboral, con relación al promedio anual del año pasado y 1 punto con respecto al trimestre anterior, obteniendo 66% de trabajadores satisfechos o muy satisfechos con su empleo, este resultado coloca a Chile en el puesto 28 de 33 países estudiados.

A nivel nacional, los resultados de una encuesta elaborada por El Comercio (2018) muestran un resultado porcentual de 86% que corresponde a peruanos que

optarían por renunciar a su trabajo al percibir un mal clima laboral. Este estudio en sus resultados de investigación revela que lo más importante para acceder a un puesto de trabajo lo lidera remuneración con un (27%), el segundo lugar lo ocupa un clima o ambiente agradable de labores con un 23%, gozar de los beneficios de un trabajador formal lo ubica en tercer lugar con un 22%, seguido por la opción de desarrollar línea de carrera (19%) e incentivos como horarios flexibles (9%). Asimismo, el clima para su desempeño laboral con un el 81% y el (19%) manifestó que no afecta sus funciones. El 70% manifestó que toman en consideración sus recomendaciones, sugerencias, ideas y el 30% manifiestan lo contrario. El 49% expreso que la meritocracia se ejerce como reconocimiento por un buen desempeño; por otro lado, el 64% manifestó ser valorado por sus superiores. El 36% de los trabajadores indico no sentir que su trabajo era valorado.

A nivel local, la Institución Pública donde se realiza la investigación ha logrado en los últimos años, brindar sus servicios con importantes mejoras de calidad, destacándola como una de las más innovadoras del país. Este reconocimiento se evidencia en los resultados de estudios revelados por destacadas encuestadoras a nivel nacional, posicionándose de esta manera, dentro de las instituciones de gestión pública, como una de las líderes de su sector. Si embargo, todavía se observa en los trabajadores una falta de motivación e incomodidad en relación con su entorno laboral, la interacción en todos los niveles, pero no se sabe si estas observaciones son consecuencias de una inadecuada organización o al ambiente de su entorno. Para el sector público es un gran reto, pero no imposible, mejorar el clima organizacional para retener y desarrollar el talento humano para el alcance de los objetivos institucionales, lo cual repercutirá en el buen servicio tanto al público interno como externo. Luego de revelar estudios publicados por importantes consultoras y

encuestadoras exhibimos la problemática observada en la institución la cual se detalla a continuación:

Respecto a la estructura de gestión, los trabajadores manifiestan que la escala remunerativa no es justa según el cuadro de asignación de personal. Muchos no conocen las políticas de la institución.

Respecto a la comunicación, no es muy fluida entre algunos de trabajadores, existen ciertas discrepancias muchas veces personales lo cual afecta las coordinaciones en temas laborales.

Respecto a la identidad, los trabajadores manifiestan sentir poco compromiso hacia su institución.

Respecto a la motivación, los trabajadores indican que sienten que sus esfuerzos muchas veces no son valorados con respecto a los logros y reconocimientos de la institución.

Respecto al trabajo en equipo, los trabajadores como grupo están desunidos no se integran y no se sienten identificados como equipo.

Respecto a la eficiencia, se evidencia por los resultados que algunos trabajadores no registran correctamente los datos en los aplicativos.

Respecto a la eficacia, no se muestran resultados esperados por parte de muchos de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas.

Respecto a la capacidad laboral, algunos de los trabajadores no muestran disposición de realizar una tarea extra que se le asigne.

Esta investigación se desarrolla con el propósito de analizar en que medida se relacionan el clima organizacional y el desempeño laboral con la finalidad de brindar alternativas asequibles de implementar que ayuden a mejorar las deficiencias explicadas.

***Problema general***

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?

***Problemas específicos***

¿Cuál es la relación entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?

¿Cuál es la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?

¿Cuál es la relación entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?

¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?

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

La importancia de esta investigación está sustentada en el estudio de las variables que evidencian aspectos de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral según la percepción de los trabajadores en el sector público. Asimismo, es importante porque la institución durante los últimos años viene siendo premiada y reconocida por sus logros; sin embargo, el sentir de muchos trabajadores es de descontento y bajo desempeño en sus funciones, se evidencia que existen pocas investigaciones relacionadas al rubro de la gestión pública debido a lo complejo que es solucionar problemas en este sector.

Justificación teórica. Esta investigación aporta teoría relevante relacionada a las variables de investigación proporcionada por investigadores y académicos competentes en el tema, orientada a contribuir con un amplio contenido al mejoramiento de la realidad de la institución o de otras instituciones del sector público

sirviendo de consulta a nuevos estudios que se realicen sobre el tema. Asimismo, el estudio que se aplica a la variable clima organizacional se fundamenta principalmente en base al aporte de la teoría de Brunet (2014) y para la variable desempeño laboral el estudio que se aplica se fundamenta en las propuestas de un modelo de gestión en los servicios públicos de Benaprés (2011).

**Justificación práctica.** Esta investigación es importante porque revela evidencia sustancial sobre los elementos que se encuentran afectados lo que permite conocer en qué medida se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020, la cual ponemos a disposición de esta entidad para contribuir con algunas alternativas que mejore significativamente la percepción que tienen los trabajadores de su entorno respecto a las variables de estudio.

**Justificación metodológica.** La investigación contribuye con la comunidad académica al poner a disposición dos instrumentos que cumplen con los parámetros requeridos para la recolección, análisis e interpretación de datos, siendo de esta manera de carácter válidos, confiables y aplicables que miden de forma independiente el clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana – 2020.

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

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

Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

#### ***Objetivos específicos***

Establecer la relación entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.



Establecer la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

Establecer la relación entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

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

##### ***Limitación institucional***

Debido a la compleja coyuntura sanitaria que se presenta generada por el COVID-19, no se tiene acceso a las bibliotecas lo que limita la disposición a bibliografía actual importante.

##### ***Limitación temporal***

Escaso tiempo para realizar las encuestas, debido a la coyuntura sanitaria actual, los trabajadores cuentan con horarios de trabajo reducido. Para no afectar el desempeño de las labores se recurrió a desarrollar cuestionarios en línea.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudios

### ***Antecedentes internacionales***

Jiménez y Mosquera (2017) en su investigación *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas*, con el propósito principal de analizar de qué manera incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, proponer un plan de mejora para su rendimiento a través de una investigación explicativa exploratoria la cual considero una muestra de 32 colaboradores. Se concluye que los directivos del departamento financiero no fomentan actividades que involucren las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo, así también con un 30 % de resultado en lo que respecta a comunicación en equipos de trabajo se evidencia que existe riesgo laboral. Estos resultados no desalientan a los trabajadores por el contrario manifiestan que fomentar el trabajo en equipo mejoraría el clima laboral. Finalmente, la alta dirección debe fomentar actividades de integración entre los trabajadores como alternativas de mejora del clima organizacional, esto permitirá realicen sus actividades con mayor efectividad y serán más productivos.

Figueroa (2015) en su investigación *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*, desarrollado con la finalidad de establecer la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. La investigación es de diseño correlacional con una muestra de 47 trabajadores. Se concluye que la cultura organizacional no tiene relación con en el desempeño laboral de los trabajadores, según la estadística no presenta diferencia significativa del 0.05 entre las variables cultura organizacional y el desempeño laboral

en los trabajadores. Se encuentra diferencia entre la filosofía con el desempeño laboral de los trabajadores, los resultados muestran que las políticas e ideologías de la institución incurren en el desempeño laboral de los trabajadores. Las normas son un elemento predominante dentro de la institución se distingue el seguimiento a las normas y reglas orientadas al comportamiento de los trabajadores. Respecto al clima los trabajadores exhiben un evidente grado de colaboración, autonomía y desarrollo personal. En la organización las normas es el factor que desataca respecto a la cultura organizacional, esto demuestra que en la institución el seguimiento de las normas y reglas se perciben de manera favorable las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores. Otro elemento influyente es el clima, lo cual evidencia que los trabajadores manifiestan un evidente nivel de colaboración, autonomía y desarrollo personal. En todas las áreas de la institución los trabajadores denotan en sus funciones y aptitudes personales un excepcional y superior desempeño laboral, lo cual se traduce en resultados esperados y productividad los cuales están a la altura de las exigencias de la institución. También se determinó que los trabajadores con más años de permanencia en la institución presentan una manifestación mayor en sobre las creencias lo cual gesta mayor arraigo y compromiso.

Duque et al. (2017) en su investigación *Medición del clima organizacional en la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A.*, cuyo objetivo fue medir actualmente el clima organizacional de la empresa. Este estudio presenta un diseño cuantitativo y una muestra que considera un total de 16 colaboradores. En sus conclusiones se explica que respecto a distribución de funciones y conocimiento de metas los empleados están bien informados. Confían en sus directivos, tienen una alta disposición para el cumplimiento de sus objetivos. Se evidencia que la estructura y los propósitos de la organización son convenientes, el liderazgo ejercido es

apropiado y las relaciones del jefe con los empleados es buena. El clima organizacional y el tipo de liderazgo que presenta favorece el comportamiento, así como también el desempeño de los trabajadores en toda su institución u organización.

Durán (2015) en su investigación *El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato*, desarrollado con el objetivo de investigar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área del balcón de servicios del gobierno. La investigación es de tipo descriptiva correlacional desarrollada en una muestra de 60 personas que comprende el personal del área del balcón de servicios y 30 ciudadanos usuarios de dicho servicio. Se concluye que existe un clima negativo dentro de la organización, el estudio aplicado a ambas variables revela que están relacionadas, este resultado afecta el desempeño de los trabajadores. Existe un liderazgo autocrático, falta de una adecuada comunicación entre jefaturas y áreas implicadas y ausencia de reconocimientos. Asimismo, los trabajadores manifiestan que no se sienten debidamente capacitados respecto a sus funciones lo cual afecta al ambiente de trabajo. Todos estos factores deterioran el clima organizacional en el cual se desempeñan los trabajadores. El buen clima organizacional es determinante para el óptimo desempeño y la productividad entre los miembros de la organización. Implementar una guía de capacitación de clima organizacional para los funcionarios con el fin de mejorar el ambiente dentro del centro de trabajo es importante.

Vargas (2015) en su investigación *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de las áreas administrativas de la Procuraduría General del Estado*, desarrollado con el objetivo de determinar en qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores de

las áreas administrativas de la procuraduría general del estado. La investigación es de tipo correlacional desarrollada en una muestra de 74 servidores. Se concluye que el clima organizacional determina que los factores comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo son importantes porque influyen directamente en el desempeño de los trabajadores, es por lo que es necesario que exista un clima laboral positivo para alcanzar los objetivos de la institución. Las empresas conocen las percepciones de sus empleados sobre su entorno a través de la medición de estos factores que inciden en su comportamiento. Por lo tanto, es necesario que exista un clima laboral positivo para alcanzar los objetivos de la institución. Respecto al clima organizacional, se debe buscar una mejora continua sobre los elementos ya sean positivos o negativos que influyen en los servidores públicos.

### ***Antecedentes nacionales***

Potocino (2018) en su investigación *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Programa Generación de Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima – 2017*, que tuvo como objetivo identificar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores. La investigación es de tipo descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo desarrollada en una muestra de 45 colaboradores. Se concluyó que las variables clima organizacional y el desempeño laboral conforme a los resultados presentan relación positiva moderada en los colaboradores de la institución a un nivel Sig.  $<0,05$  ( $0,001 < 0,05$ ), de los encuestados la cifra del 48.89% indica que lo consideran a un nivel bueno según los resultados estadísticos; el otro grupo lo perciben como regular y malo; en conclusión, según los resultados estadísticos un alto porcentaje obtenido se debe mejorar del clima en la organización para lograr la eficiencia en los trabajadores con el propósito de obtener buenos

resultados de acuerdo con los objetivos organizacionales. La dimensión comunicación y el desempeño laboral presentan relación positiva moderada, existe un nivel bueno de comunicación según los resultados estadísticos de Spearman con 0.487; no obstante, para lograr una buena comunicación los resultados regular y malo tienen que ser mejorados con el fin de mantener buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores. El recurso más importante para una organización es el recurso humano, aun cuando las estadísticas demuestren resultados positivos en los aspectos de estudio, implementar planes de desarrollo personal y realizar actividades de integración son importantes, así como fomentar y mantener el equipo de trabajo en armonía.

Lorrén (2018) en su investigación *Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017*, desarrollado con el propósito de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa. La investigación de tipo correlacional y considera una muestra de 28 trabajadores. En sus resultados se determinó la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa, en la cual se observa una relación entre las variables de estudio, con una correlación de Spearman de 0,570 lo cual indica que existe una relación directa y positiva moderada. Respecto a la relación existente entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa se observa una correlación del 0.515, lo que prueba que existe relación directa positiva moderada. Respecto a la relación existente entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa se observa una correlación del 0.704, lo que demuestra que existe una relación directa; positiva alta. Las relaciones humanas y la comunicación.

Olivares (2018) en su investigación *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Banco de la Nación – El Agustino*, desarrollado con el propósito de analizar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la institución. Es una investigación de tipo descriptivo correlacional considerando 105 trabajadores del área administrativa. En sus conclusiones se explica que existe correlación fuerte ( $\rho = 0.984$ ) entre las variables de estudio clima organizacional y desempeño laboral, con un 74.3% que consideran el clima organizacional es muy bueno, y el 71.4% consideran el desempeño laboral también muy bueno. Existe correlación fuerte entre la primera dimensión estructura y el desempeño laboral considerado como muy bueno por los trabajadores en un 71.4% y el 71.4% considero que el desempeño laboral también es muy bueno. Existe correlación fuerte entre la dimensión identidad y la variable de estudio desempeño laboral considerado por los trabajadores como muy bueno en un 71.4% y el 71.4% consideró que el desempeño laboral también es muy bueno. En toda organización los jefes deben considerar que los trabajadores aporten con sus ideas los cuales basados en su experiencia y conocimiento del puesto los motiva a contribuir de manera positiva en la toma de decisiones.

Díaz (2017) en su investigación titulada *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016*, desarrollado con el propósito de establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores. La investigación es de tipo correlacional desarrollada en los 105 empleados de la municipalidad. Los resultados estadísticos demuestran que hay correlación significativa entre las variables de estudio clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores con una ( $\rho = 0,803$ ). Respecto a motivacionales y el desempeño laboral existe relación



significativa entre los trabajadores, correlación considerable con una ( $\rho = 0,747$ ) según los resultados estadísticos. Respecto a las comunicaciones y el desempeño laboral la relación es significativa en los trabajadores, correlación considerable con una ( $\rho = 0,691$ ) según los resultados estadísticos. Respecto a la identificación institucional y el desempeño laboral la relación significativa en los trabajadores, correlación considerable con una ( $\rho = 0,798$ ) según los resultados estadísticos. Capacitar en gestión de recursos humanos a los altos funcionarios es importante para establecer una mejora constante del clima en la organización, así ejercer un buen liderazgo, motivación, niveles de comunicación con el trabajador, y la identificación. Esto permite alcanzar altos niveles de rendimiento del personal.

Muñoz (2017) en su investigación titulada *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Ucayali, 2016*, desarrollado con el propósito principal de establecer la relación existente entre clima organizacional y el desempeño laboral. La investigación es de tipo descriptiva correlacional la cual aplicó en una muestra constituida por 81 trabajadores. Los resultados demuestran la existencia correlación positiva alta y significativa entre las variables de estudio clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, se obtuvo un valor de relación de (0.776), y significancia de 0.000, evidencia que la estructura de la organización, las responsabilidades, la cooperación mutua y la identificación de los trabajadores, coadyuvan al mejoramiento del desempeño laboral. Existe relación positiva baja y significativa entre la estructura y el desempeño laboral de los colaboradores, obtuvo el valor de relación de (0.370) y de significancia de 0.000, lo cual evidencia que la percepción de las reglas, obligaciones y las políticas, influyen positivamente en el desempeño de los trabajadores. Existe relación positiva moderada y significativa entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los

trabajadores, obtuvo el valor de relación de (0.622), y el valor de significancia de 0.000, lo cual evidencia que el sentimiento de pertenencia, el involucramiento y orgullo de los trabajadores contribuyen en el desempeño laboral. Los resultados obtenidos en toda investigación ya sean positivos o negativos deben ser de conocimiento absoluto tanto de los altos funcionarios como del total de los trabajadores. Si bien en este estudio se obtienen resultados positivos, se debe mantener y replicar estas buenas acciones en las demás actividades.

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

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

#### **2.2.1.1. Definiciones de la variable clima organizacional.**

Brunet (2014) de acuerdo con su teoría sobre el clima organizacional define: “El clima se define según la medida perspectiva de los atributos organizacionales. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio” (p. 25).

Los estudios que se realizan sobre el clima en las organizaciones son importantes porque permiten conocer el efecto que causan en los trabajadores como repercute en la forma que interpretan sus elementos, lo cual impacta en sus actitudes, conducta, motivación y desempeño. Por ello el clima organizacional constituye una característica propia de continuidad dentro de las organizaciones, por lo tanto, influye en la forma como se comportan los miembros. Se puede definir como los valores propios que posee toda organización (Uribe, 2015).

Asimismo, Uribe (2015) define al clima organizacional como: “Un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 40).

Respecto a las definiciones de los autores citados se puede definir que el clima de las organizaciones influye de manera significativa en la psicología del trabajador y en su desempeño, así de este modo estas percepciones repercuten en la parte productiva.

### **2.2.1.2. Importancia del clima organizacional.**

Brunet (2014) define: “En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p. 20).

Las relaciones interpersonales de los miembros diariamente se desarrollan dentro de un ambiente en el cual el clima es determinante en su desenvolvimiento, donde se ven afectadas sus cualidades, comportamientos, principios, etc. Por lo tanto, es importante para el administrador tener capacidad de análisis con el propósito identificar el origen de las discrepancias las cuales devienen en actitudes negativas en la organización. Debe implantar cambios sostenidos que le permita al administrador poder determinar aquellos factores críticos sobre los cuales debe intervenir para mejorarlos o plantear alternativas que le permita mejorar el clima. Es importante que se mantenga constante con el progreso de su organización y mantener una actitud de prevención frente a las dificultades que puedan surgir. En ese sentido, el administrador está en la capacidad actuar ejerciendo control sobre el clima para proporcionar un mejor ambiente de trabajo, esta acción le permitirá administrar con eficacia su organización (Brunet, 2014).

Según Chiavenato (2011) mantener un buen clima laboral, es importante por las siguientes razones:

- Permite satisfacer las necesidades fisiológicas y también de seguridad, así como las de pertenencia dentro de su grupo social de estima y autorrealización.

- Facilita la adaptación constantemente en su organización a situaciones diversas que se puedan presentar a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades y su equilibrio emocional.
- Facilita organizar las autoridades jerárquicas de la organización es muy importante para toda administración comprender cual es la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

Los elementos que se manifiestan dentro del centro del trabajo u organización son determinantes en el comportamiento de los trabajadores, los directivos deben tener la capacidad de identificar estos fenómenos y utilizarlos o mejorarlos con el fin de optimizar el desempeño por parte de los trabajadores en función del logro de los objetivos de la organización.

### **2.2.1.3. Características del clima organizacional.**

Brunet (2014) explica que de las principales características del clima organizacional se pueden definir:

- El clima tiene sus propias características, es un concepto propio como la personalidad.
- Está constituido por elementos propios derivado de variables situacionales que se manifiestan en el entorno.
- Los elementos que lo conforman no son constantes, no obstante, el clima se mantiene igual.
- El clima posee un sentido de continuidad, pero no estable como la cultura de la organización, de esta manera después de una intervención puede variar.

Como se puede observar está constituido mayormente por aquellas características propias de las personas como son: sus conductas, aptitudes y expectativas, así como la parte sociológica y cultural que constituye la organización.

Es una manifestación exterior al individuo, sin embargo, se puede considerar como un elemento que contribuye a desarrollar su naturaleza.

El clima tal como se manifiesta con sus elementos propios es distinto a la labor que desempeñan los trabajadores en la organización, por lo tanto, se pueden percibir diferentes climas en los individuos que desarrollan la misma labor. De esta manera se puede decir que se basa en las características de su entorno como las percibe el observador o el actor esta realidad (la percepción no es siempre consiente). Se fundamenta en las características de su entorno, en la forma como las percibe individuo. Este tipo de percepción no es contantemente consiente en el individuo. Tiene efecto en la manera como se comporta la persona, quizá sea difícil a describirlo con palabras, pero su efecto se puede identificar claramente. El comportamiento de la persona está determinado directamente por el clima debido a que interviene en las actitudes y las expectativas las cuales vienen a ser determinantes directos del comportamiento (Brunet, 2014).

Uribe (2015) considera a su vez complementa al clima organizacional indicando que se pueden considerar perspectivas objetivas enfocadas en estructura de gestión como tamaño, jerarquías o niveles de autoridad. Así mismo, se pueden considerar perspectivas subjetivas fundamentadas en la manera como los miembros de la organización perciben su organización las cuales se formulan a través de indicadores como la estructura, el reconocimiento, los incentivos, las recompensas, etc. De esta manera, la perspectiva subjetiva considera al clima de la organización como una variable necesaria que interviene en las características objetivas de la organización, así como el comportamiento y los resultados trabajadores.

De la revisión de importantes estudios que se han realizado vemos que se han elaborado muchas escalas para medir el clima organizacional teniendo como principal

objetivo la percepción de los miembros y los elementos que se manifiestan en su entorno.

Las características del clima en las organizaciones difieren una de otra, el entorno en el cual se desempeñan los trabajadores es determinante para incrementar su actitud hacia el desempeño de sus labores.

#### **2.2.1.4. Teorías relacionadas al clima organizacional de Brunet (2014).**

Brunet (2014) su teoría sostiene: “El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28).

En la misma línea, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada en tres variables causales, intermediaria y finales que permiten determinar características particulares de la organización las cuales ejercen influencia en la manera como el individuo percibe las cosas.

##### **A. Variables causales.**

Brunet (2014) menciona: “Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene (...) susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de esta” (p. 29).

Para el autor la organización está conformada por una estructura y administración, estas constituyen reglas, toma de decisiones, competencias y actitudes. Este tipo de variable se destaca por dos rasgos esenciales:

- Los miembros de la organización pueden intervenir sobre estas ejerciendo modificaciones o transformaciones, así como también incorporar nuevos componentes.

- Si estas variables se modifican se modifican las otras variables como consecuencia de causa y efecto, por lo tanto, si permanecen sin cambio alguno entonces no son influenciadas por las otras variables (Brunet, 2014).

### **B. Variables intermedias.**

Brunet (2014) menciona: "Estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia en la comunicación, la toma de decisiones, etc." (p. 29). Mediante esta cita el autor destaca que la relevancia de estas variables radica en que forman parte de todo proceso organizacional de la empresa.

### **C. Variables finales.**

Brunet (2014) define que vienen a ser variables dependientes que son el resultado conjunto de las variables intermedias y finales. Lo que muestran son los resultados que ha obtenido la empresa, como son: gastos, la productividad, ganancias y pérdidas. Por lo tanto, este tipo de variables conforman la eficacia organizacional de la empresa.

Brunet (2014) menciona:

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. (p. 30).

#### **2.2.1.4.1. Sistemas de clima organizacional según la teoría de Likert.**

De la teoría propuesta por Likert sobre el sistema organizacional se puede concluir que se basa en tres variables que permite identificar dos tipos de climas diferentes, autoritario y participativo, los cuales se manifiestan en el clima organizacional de la empresa que pueden afectar diversas áreas.

**Sistema I. Autoritarismo explotador.**

Brunet (2014) respecto a este sistema explica:

La dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. (p. 30)

**Sistema II. Autoritarismo paternalista.**

Brunet (2014) respecto a este sistema menciona:

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (p. 30)

**Sistema III. Consultivo.**

Brunet (2014) respecto a este sistema menciona:

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente. Este tipo de



clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (p. 31)

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

Brunet (2014) respecto a este sistema menciona: “En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles” (p. 32).

Se entiende que este tipo de sistema fomenta la comunicación en todos los niveles. Asimismo, Brunet (2014) define: “Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica” (p. 32).

Si la dirección de una organización puede operar ejecutando cualquiera de estos tipos de sistemas, siempre se debe buscar el bienestar del trabajador, puesto que son los agentes más importantes que ponen en funcionamiento la organización. Por lo tanto, las buenas políticas y las relaciones cordiales en todos los niveles solo pueden aportar resultados positivos para los objetivos de la organización, pero basados en el bienestar de los trabajadores para que realicen un trabajo óptimo. También es importante manifestar que además de una buena gestión de personal es indispensable proveer de apoyo logístico al personal para que le permita desempeñarse en sus funciones.

#### **2.2.1.5. Dimensiones del clima organizacional.**

##### **A. Estructura de gestión.**

Brunet (2014) indica: “Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar” (p. 49).

Asimismo, Brunet (2014) menciona que la estructura de la gestión: “Cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea” (p 48).

Esta definición se complementa con lo mencionada por Litwin y Stringer (1968) en la cual mencionan: “Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización” (p. 46).

### **B. Comunicación.**

Brunet (2014) menciona que: “Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como en la facilidad que tiene los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección” (p. 50).

Esta definición, se complementa con lo definido por Uribe (2015) que indica: “Mide el nivel de confianza, compañerismo, y trabajo en equipo que la persona asocia con la comunicación escrita, verbal y no verbal observada entre las personas en su área de trabajo” (p. 101).

Chiavenato (2011) plantea que la comunicación:

Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema. (p. 54)

### **C. Identidad.**

Chiavenato (2009) argumenta que: “Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas; éstas deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones, y verlos como un todo” (p. 136).

Whetten y Cameron (2006) sostienen que la identidad organizacional representa: “Un entendimiento colectivo y comúnmente compartido acerca de los atributos más centrales, perdurables y distintivos de una organización. Refiere a lo que sus miembros perciben, sienten y piensan acerca de ella y sus aspectos más salientes” (p. 69).

Litwin y Stringer (1968) indican: “El sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta” (p. 2).

#### **D. Motivación.**

Brunet (2014) menciona: “Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades” (p. 45). En ese sentido, se puede mencionar que esta dimensión se basa en aquellos elementos motivacionales que fomenta toda organización en sus empleados.

En el mismo sentido, Brunet (2014) menciona: “Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización” (p. 50).

La motivación responde a estímulos y situaciones que se dan dentro de cada individuo, las cuales estas están sujetas a una necesidad o incentivo según su realidad, todo esto implica el cumplimiento de las funciones del trabajador para el logro de los objetivos organizacionales.

### ***2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral***

#### **2.2.2.1. Definiciones de la variable desempeño laboral.**

Chiavenato (2000) define que las organizaciones realizan evaluaciones periódicas al personal como una función necesaria de la dirección lo que forma parte

importante de las actividades administrativas (Chiavenato, 2000). Con la definición del autor se infiere que estas técnicas de evaluación permiten identificar problemas no solo de supervisión sino también de las conductas y acciones de los empleados. Lo que posibilita tener un mejor conocimiento del desempeño laboral en la empresa.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2010) afirman: “Es el resultado final de una actividad (...) llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad.” (p. 403).

Benaprés (2011) menciona que las definiciones de los conceptos rendimiento y desempeño parecen vincular el desempeño con la eficacia; es decir, con el logro de lo que se espera, y el rendimiento con la eficiencia, es decir, la combinación del resultado o logro (desempeño) con los medios utilizados. Por ello, el desempeño como el conjunto de conductas que un individuo realiza en un contexto laboral, y que constituyen, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los desafíos y metas organizacionales.

En ese sentido, las funciones que realiza un trabajador no solo influyen en su grupo de trabajo si no también en la organización principalmente, por tanto, el desempeño laboral viene a ser el grado de rendimiento de los trabajadores respecto a sus actividades dentro de la empresa, puede ser variado, alto rendimiento genera un gran desempeño laboral, y un bajo rendimiento ocasiona todo lo contrario.

#### **2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral.**

Robbins y Judge (2013) sostienen que el desempeño laboral es importante por las siguientes razones:

- Desarrolla nuevas políticas en recursos humanos que permitan adaptarse a las necesidades de la organización.
- Permite tener oportunidades de mejora en la organización.

- Mide adecuadamente las competencias de los colaboradores.
- Permite conocer los puntos débiles de los colaboradores.
- Ayuda a la eficacia de la organización.
- Permite percibir el trato que está teniendo el colaborador dentro de la organización.
- Cumplir con las tareas asignadas coadyuva a producir mejores bienes o servicios, así como a un eficiente cumplimiento de las tareas administrativas.
- El ambiente donde se desarrollan buenas relaciones interpersonales goza de un ambiente agradable para desarrollarse como la cooperación entre compañeros para realizar diversas tareas, brindar sugerencias y expresarse de manera positiva sobre su organización.
- Las malas conductas, mal uso del mobiliario y las instalaciones deviene en falta de productividad en la organización, así como los conflictos entre compañeros y ausentarse constantemente.

Newstrom (2011) sostiene:

- Aporta instrumentos o mecanismos los cuales son beneficiosos para los niveles de análisis.
- Permite a los administradores analizar en comportamiento de los miembros en la organización.
- Por lo complejo que son las relaciones interpersonales, permite entender como interactúan las personas y los grupos en los niveles de la organización.
- Permite estudiar la manera como se relacionan los grupos.

En una mirada al pasado se puede demostrar a través de investigaciones que las estructuras rígidas influyen negativamente en el comportamiento y desempeño de las labores de los trabajadores.

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

Benaprés (2011) menciona que las principales características del clima organizacional se pueden definir como:

El desempeño implica conductas y acciones notables para los objetivos de la organización, alude a la acción misma no a las consecuencias y resultados que se manifiestan de esta, por lo tanto, se infiere a partir de los resultados de las conductas de los individuos. Las conclusiones que se obtienen como resultado de la percepción del entorno se deben comprender como acciones por consiguiente como desempeño. (p. 142)

Por otro lado, las características del desempeño laboral según Chiavenato (2000) son informes especiales y son realizados por cada supervisor con relación a las actividades de los empleados.

- Es difícil de juzgar el desempeño laboral de manera constructiva.
- Es un elemento de la cultura organizacional.
- Se documenta formando parte de la base de datos de la empresa.
- Realizados por el jefe directo de cada colaborador.
- Utiliza métodos de evaluación de desempeño.
- Es influenciada por los factores externos y factores internos de la organización.

### **2.2.2.4. Teorías relacionadas al desempeño laboral.**

#### **A. Teoría de desempeño laboral de Benaprés (2011).**

Benaprés (2011) en su modelo de desempeño sostiene que: “El desempeño de un individuo es considerado como la acción, y no como los resultados de esa acción” (p. 20). En consecuencia, con su modelo propone el análisis de las acciones y los elementos que son determinantes prescindiendo de los resultados, en esa

misma línea según su modelo para el desempeño considera que la conducta tiene tres elementos centrales:

- El conocimiento declarativo, que se fundamenta en conocer los hechos y las cosas, lo que permite interpretar los requerimientos sobre las funciones asignadas.
- Conocer los procedimientos a seguir y destrezas, donde el conocimiento declarativo se combina con el conocimiento de hacer las cosas. Se pueden considerar las siguientes destrezas: cognitivas, físicas, psicomotrices, perceptivas, interpersonales y autodirección.
- Motivación, considera tres criterios: dirección, el elegir realizar esfuerzos; amplitud, la decisión de a qué nivel realizar el esfuerzo; y persistencia, la decisión concerniente a la persistencia para realizar el esfuerzo.

### **B. La evaluación del desempeño.**

Chiavenato (2009) menciona que la evaluación del desempeño es la evaluación sistemática que se realiza a cada persona según las labores que desempeña, las metas y los objetivos que se debe alcanzar. La evaluación de desempeño sirve para calificar o apreciar el valor, la excelencia y las competencias de aquella persona, siempre tomando en cuenta el aporte que ha brindado a la organización. Para realizar la evaluación de desempeño los métodos que más se emplean son:

- Método de escala de puntuación gráfica. En este método se utiliza los rasgos y el rango de desempeño de cada uno de los trabajadores. Suele tener forma de formulario de doble entrada donde el supervisor califica a cada uno encerrando en un círculo o escribiendo la puntuación correspondiente, luego suma las puntuaciones obteniendo el puntaje final de cada característica.

- Método de clasificación alterna. Consiste en clasificar entre el mejor a peor según ciertas características establecidas, siendo más fácil de distinguir entre el mejor y el peor trabajador, además suele contarse con un formulario parecido al de métodos de escala de puntuación gráfica, indicando que trabajador está más alto en el rasgo a medir y quien es el más bajo.
- Método de comparación por pares. Consiste en comparar dos trabajadores en base a un factor de evaluación, tratando de identificar quién es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más trabajadores, concluyendo unas notas y clasificación final.
- Método de investigación de campo. Requiere de entrevistas entre una especialista en evaluación donde se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando sus causas, orígenes y los motivos por medio del análisis de los hechos y de las situaciones.
- Método de 360 grados. Se basa en una evaluación circular de todos individuos que tienen alguna interacción con el evaluado, básicamente consiste en obtener feedback de múltiples fuentes entre (jefe, compañeros, subordinados, clientes, proveedores), en lugar de únicamente del supervisor. Esta evaluación de 360 grados brinda condiciones necesarias para que el trabajador pueda adaptarse y ajustarse a las demandas que se presenten en el trabajo.

#### **2.2.2.5. Dimensiones de la variable desempeño laboral.**

##### **A. Trabajo en equipo.**

R Robbins y Coulter (2010) mencionan:

El cambio del trabajo solitario al trabajo en equipo requiere que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten diferencias y dejen a un lado intereses personales por el bien del equipo. Los gerentes pueden formar



equipos eficaces si comprenden qué cosas influyen en el desempeño y la satisfacción. (p. 247)

Newstrom (2011) define: "El trabajo en equipo puede, y debe, producir más que la suma de los esfuerzos individuales. Los miembros del equipo deben ser confiables y estar comprometidos con el equipo para el logro de los objetivos personales como organizacionales" (p. 29).

Formar equipos de trabajo para determinadas tareas tiene resultados favorables cuando sus miembros se sienten comprometidos con los objetivos organizacionales.

### **B. Eficiencia.**

Chiavenato (2009) menciona: "Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido" (p. 494).

Chiavenato (2000) Indica:

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los de la teoría de la burocracia, esto significa eficiencia; una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. (p. 33)

Stoner et al. (1996) lo definen como: "La capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien" (p. 9).

La eficiencia implica realizar adecuadamente las tareas encomendadas al trabajador cumpliendo con los procesos establecidos con la finalidad de obtener resultados óptimos y de calidad.

### **C. Eficacia.**

Chiavenato (2011) menciona: “El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en qué tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. Las personas están en el centro de eso” (p. 313).

Ritter (2008) menciona las organizaciones orientadas a resultados son: “Aquellas con una cultura que se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo” (p. 57).

Chiavenato (2006) indica: “La eficacia es una medida del logro de resultados, (...) la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios)” (p. 132).

Todas las actividades, las estructuras y los trabajadores operan en función del logro de los objetivos y metas de las organizaciones, dependen mucho de la eficacia de estas para contribuir con la demanda de bienes o servicios.

#### **D. Capacidad laboral.**

Robbins y Judge (2013) indican:

Capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores intelectuales y físicos. (p. 45)

Alles (2015) lo define como las: “Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el trabajo” (p. 91).

Las capacidades intelectuales y físicas, los conocimientos, los comportamientos, etc. tienen ser evaluados periódicamente para optimizar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

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

**Capacidad laboral**

Entendida como la aptitud; es decir, los recursos personales, técnicos y profesionales que posee un individuo para realizar su labor de manera óptima en el cumplimiento de sus funciones.

**Clima organizacional**

Percepción de los miembros o integrantes de un grupo u organización respecto al entorno que lo rodea y que influye significativamente en su desempeño y comportamiento.

**Comunicación**

Es entendido como el envío y recepción de información entre los miembros de una organización con el fin de obtener un óptimo desempeño por parte del recurso humano, lo cual tiene un impacto en la productividad.

**Desempeño laboral**

Es entendido como las competencias y habilidades interpersonales del trabajador las cuales inciden directamente en los resultados de la organización. También su comportamiento y cómo realiza su trabajo.

**Eficacia**

Es el efecto de lograr el objetivo en el trabajo que se ejecuta, se requiere de capacidades adecuadas para cada tarea en el menor tiempo disponible por la organización.

**Eficiencia**

Es lograr el objetivo con la menor cantidad de recursos disponibles. Es la profesionalidad, la pericia del trabajador para cumplir una labor impecable usando los recursos destinados para tal trabajo.

**Estructura**

Es entendida como la división del trabajo, son las funciones que desempeñan cada unidad o miembros de un grupo de trabajo con el fin de alcanzar las metas establecidas.

### ***Identidad***

Es la suma de la identidad y cultura de una organización, es su huella. La identificación de los trabajadores con su organización repercute en su compromiso, eficiencia y productividad.

### ***Motivación***

Es el estado que responde a estímulos situaciones que influyen sobre la conducta del individuo.

### ***Trabajo en equipo***

Es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas organizadas de una forma determinada para alcanzar una meta u objetivo en común.

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

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

#### ***Tipo de investigación***

El proyecto de investigación es de tipo descriptivo correlacional porque se pretende asociar dos variables, la cual para este estudio son el clima organizacional y el desempeño laboral. Hernández y Mendoza (2018) indican que: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p.109).

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se basa en el análisis estadístico de la recolección de datos para poder probar sus hipótesis. Hernández y Mendoza (2018) sostienen que: “Los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías” (p. 7).

#### ***Diseño de investigación***

Esta investigación se desarrolla con un diseño no experimental debido a que solo se observa, se mide, se analiza, se describe, se interpreta; es decir, no se manipulan deliberadamente las variables de estudio. Hernández y Mendoza (2018) explican la investigación no experimental es: “La que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador” (p. 187).

La investigación se elabora con un corte transversal debido a que la información se recolecta en un solo momento, se encuesta en un momento único. Hernández y Mendoza (2018) indican: “Analizan la incidencia de determinadas variables, y su interrelación en un momento dado” (p. 176).

## **3.2. Población y muestra**

### ***Población***

La investigación identifica que la población está conformada por 18 trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana – 2020, asimismo, se considera al jefe del área que evaluó el desempeño laboral de los colaboradores. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) tiene la siguiente definición sobre la población: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 195).

### ***Muestra***

Hernández y Mendoza (2018) definen la muestra como: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p. 196).

En este sentido, no se considera una muestra, puesto que los trabajadores del área de trámite documentario de la Institución Pública analizada solo están conformados por los 18 trabajadores y al ser una población pequeña y al alcance del investigador se decidió investigar en toda la población.

## **3.3. Hipótesis**

### ***Hipótesis general***

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

### ***Hipótesis específicas***

Existe relación significativa entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

Existe relación significativa entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

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

#### ***Definición conceptual de la variable clima organizacional***

Brunet (2014) precisa: “Es la percepción del medio que sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar dentro de la organización buscando crear un buen clima” (p. 25).

#### ***Definición operacional de la variable clima organizacional***

Se evalúa en función a cuatro dimensiones: estructura de gestión, comunicación, identidad y motivación, con 13 indicadores logrando un cuestionario de 36 ítems para medir la percepción del clima organizacional.



**Tabla 1***Cuadro de operacionalización del clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Estructura de gestión	- Condiciones laborales	1 al 9		Bueno [38 - 43)
	- Políticas			Regular [30 - 38)
	- Objetivos			Malo [25 - 30)
Comunicación	- Interna	10 al 20	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [49 – 55)
	- Interpersonal			Regular [41 -49)
	- Precisión de información			Malo [34 - 41)
	- Ascendente			
Identidad	- Identidad con la institución	21 al 29		Bueno [41 – 45)
	- Identidad con los compañeros			Regular [34 – 41)
	- Sentimiento de pertenencia			Malo [27 - 34)
Motivación	- Incentivos	30 al 36		Bueno [27 - 35)
	- Necesidad			Regular [19 – 27)
	- Reconocimiento			Malo [16 - 19)

***Definición conceptual de la variable desempeño laboral***

Benaprés (2011) sostiene: “Es la conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad” (p. 13).

***Definición operacional de la variable desempeño laboral***

Se evalúa en función a cuatro dimensiones (trabajo en equipo, eficiencia, eficacia y capacidad laboral), 15 indicadores y cuenta con 38 ítems que permitieron medir el desempeño laboral de los trabajadores desde la percepción del jefe encargado del área de trámite documentario.

**Tabla 2***Cuadro de operacionalización del desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Trabajo en equipo	- Disposición para trabajar	1 al 10		Bueno [45 - 50)
	- Integración			Regular [37 - 45)
	- Objetivos grupales			Malo [30 - 37)
	- Desarrollo de tareas			
Eficiencia	- Conocimiento	11 al 21	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [50 - 55)
	- Recursos			Regular [43 - 50)
	- Actitud y Aptitud			Malo [36 - 43)
Eficacia	- Orientación de resultados	22 al 29		Bueno [38 - 40)
	- Cumplimiento			Regular [33 - 38)
	- Logro de objetivos			Malo [26 - 33)
Capacidad laboral	- Resultados	30 al 38		Bueno [43 - 45)
	- Disposición			Regular [36 - 43)
	- Reto			Malo [29 - 36)
	- Innovación			
	- Capacidad de análisis			

### 3.5. Métodos y técnicas de investigación

#### *Métodos de investigación*

En la investigación el procedimiento metodológico que se aplicó fue el método hipotético deductivo porque permite establecer la verdad o falsedad de las hipótesis para dar soluciones y comprobar resultados. Behar (2008) menciona: “Este método consiste en saber cómo la verdad o falsedad del enunciado básico dice acerca de la verdad o la falsedad de la hipótesis que ponemos a prueba” (p. 41).

#### *Técnica*

El procedimiento que se empleó en la investigación fue la encuesta como técnica básica para recoger los datos de unidades de información sobre las variables

clima organizacional y desempeño laboral, asimismo se usó la observación que permitió identificar y fundamentar el problema.

Respecto a la encuesta, Behar (2008) indica: “A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio” (p. 62).

Respecto a la observación, Behar (2008) sostiene: “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias” (p. 68).

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

Para recolectar la información de la muestra se elaboraron dos tipos de instrumentos denominados cuestionarios para medir las variables clima organizacional y desempeño laboral. Sobre los instrumentos, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 250).

Los cuestionarios elaborados, antes de su aplicación pasaron por procesos de validez para asegurar su confiabilidad para su aplicación.

Acerca de la validez, Hernández y Mendoza (2018) sostienen: “Es el 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).

Acerca de la confiabilidad, Hernández y Mendoza (2018) indican: “La confiabilidad o fiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (p. 229).

### ***Instrumento I: Cuestionario de clima organizacional***

El cuestionario tiene como propósito medir el clima laboral en el área de trámite documentario desde la percepción de los trabajadores.

**Tabla 3**

*Ficha técnica del instrumento de clima organizacional*

Aspectos	Descripción
Nombre	Cuestionario de clima organizacional
Autor	Mario Martin Moloche Silva
Objetivo	Evaluación objetiva del clima organizacional en trabajadores administrativos del área de trámite documentario.
Ámbito de aplicación	Trabajadores del área de trámite documentario de una Institución pública.
Informadores	Trabajadores del área administrativa.
Validación	Docentes de la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	15 minutos aproximadamente.
Significación	Evaluación objetiva del clima organizacional en sus dimensiones estructura de gestión, comunicación, identidad y motivación.
Finalidad	Identificar el nivel de clima organizacional percibida por los trabajadores.
Punto de corte	Puntuaciones en la escala de bueno, regular y malo, teniendo en cuenta para el punto de corte el 75% de la desviación estándar para cada dimensión.
Material	Formulario Google.

### ***Instrumento II: Cuestionario de desempeño laboral***

Pretende medir el desempeño laboral de los trabajadores del área de trámite documentario según la percepción del jefe encargado del área quien es el encargado de evaluar a todo el personal.

**Tabla 4***Ficha técnica del instrumento de desempeño laboral*

Aspectos	Descripción
Nombre	Cuestionario de desempeño laboral
Autor	Mario Martin Moloche Silva
Objetivo	Evaluación objetiva del desempeño laboral en trabajadores administrativos del área de tramite documentario.
Ámbito de aplicación	Trabajadores del área de tramite documentario de una Institución pública de Lima Metropolitana.
Informadores	Trabajadores del área administrativa.
Validación	Docentes de la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	15 minutos aproximadamente.
Significación	Evaluación objetiva del desempeño laboral en sus dimensiones trabajo en equipo, eficiencia, eficacia y capacidad laboral.
Finalidad	Identificar el tipo de desempeño laboral desarrollado por los trabajadores para determinar el adecuado con el fin de brindar alternativas de solución.
Punto de corte	Puntuaciones en la escala de bueno, regular y malo, teniendo en cuenta para el punto de corte el + - 75% de la desviación estándar para cada dimensión.
Material	Formulario Google.

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

El análisis estadístico aplicado en la investigación se realizó siguiendo los procesos explicados a continuación:

Primero, se creó una base de datos en formato Microsoft Excel para posteriormente importarlo al programa de análisis estadístico SPSS versión 25 con la información obtenida de las unidades de análisis.

Tercero, los instrumentos fueron sometidos al análisis de confiabilidad a través del estadístico de alfa de Cronbach, con la totalidad de los puntajes recogidos de la muestra de estudio, teniendo en cuenta la siguiente escala:

**Tabla 5***Escala de alfa de Cronbach*

Escala	Confiabilidad
$r > 0.89$	Muy alta
$0.70 \leq r \leq 0.89$	Alta
$0.60 \leq r \leq 0.69$	Aceptable
$0.40 \leq r \leq 0.59$	Moderada
$0.30 \leq r \leq 0.39$	Baja
$0.10 \leq r \leq 0.29$	Muy baja
$0 \leq r \leq 0.09$	Despreciable

*Nota:* De La Torre y Accostupa, 2013, p. 47.

Cuarto, se desarrolló el análisis descriptivo de ambas variables y sus factores expresados en tablas y gráficos estadísticos que permitieron identificar el problema.

Quinto, se aplicó el estadístico de prueba de normalidad de Shapiro Wilk donde el resultado del análisis los datos prueban el grado de concordancia entre las distribuciones; es decir, los puntajes que se obtienen de la variable desempeño laboral indican que presentan una distribución normal.

Sexto, se realizó las pruebas de contrastación de hipótesis, explicando la relación entre las variables y los niveles de asociación, aplicando la estadística de correlación paramétrica, considerando las siguientes puntuaciones:

**Tabla 6***Escala de correlación de Pearson*

Valor	Significado
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 y Mendoza, 2018, p. 132.

Finamente, se desarrollan las discusiones de resultados, las conclusiones y las recomendaciones que sugiere implementar de acuerdo con los resultados de la investigación.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

**RESULTADOS**



#### 4.1. Validación del instrumento

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

La validez del cuestionario clima organizacional se efectuó por medio del criterio de jueces expertos en el tema, los jueces considerados son de patrón temático y metodológico los que determinaron su aplicabilidad, en la siguiente tabla se muestra los jueces que validaron el instrumento.

**Tabla 7**

*Resultados de la validación del cuestionario clima organizacional*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. William Hector Burgos Torres	Aplicable
Mag. Carlos Francisco José Tassara Salviati	Aplicable

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

La validez del cuestionario desempeño laboral se efectuó por medio del criterio de jueces expertos en esta materia, los jueces considerados son de orden temático y metodológico los que determinaron su aplicabilidad, en la siguiente tabla se muestra los jueces que validaron el instrumento.

**Tabla 8**

*Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. William Hector Burgos Torres	Aplicable
Mag. Carlos Francisco José Tassara Salviati	Aplicable

Los resultados obtenidos de la validación de ambos cuestionarios clima organizacional y desempeño laboral evidencian que se encuentran aptos para la prueba estadística de consistencia interna, mediante su aplicación en una prueba piloto.

#### 4.1.1. Análisis de fiabilidad

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

Se aplicó el estadístico de alfa de Cronbach para definir la confiabilidad del instrumento clima organizacional teniendo en cuenta que el cuestionario indica una escala politómica y multidimensional.

**Tabla 9**

*Resultados de confiabilidad del instrumento de clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	36

Se expone el resultado de confiabilidad del cuestionario clima organizacional, donde se evidencia que dicho cuestionario presenta una confiabilidad muy alta (alfa =,940). Este resultado permite indicar que el instrumento es aplicable. Asimismo, debido a que el cuestionario es multidimensional, fue importante y necesario el análisis de confiabilidad por cada dimensión, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

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

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estructura de gestión	0,773	9
Comunicación	0,801	11
Identidad	0,825	9
Motivación	0,879	7

Se exponen los resultados obtenidos de confiabilidad de cada dimensión del cuestionario clima organizacional. Los resultados en la tabla evidencian que los componentes del cuestionario presentan confiabilidad alta, (estructura de gestión = 0.773, comunicación = 0.801, identidad = 0.825 y motivación = 0.879). Estos resultados confirman que el cuestionario es adecuado para el recojo de información de las unidades de análisis.

### Fiabilidad del instrumento desempeño laboral.

Se aplicó el estadístico de alfa de Cronbach para definir la confiabilidad del instrumento desempeño laboral teniendo en cuenta que el cuestionario está diseñado con formato de respuesta politómica y multidimensional.

**Tabla 11**

*Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	38

Se expone el resultado de confiabilidad del cuestionario desempeño laboral, donde se evidencia que dicho cuestionario presenta una confiabilidad muy alta (alfa =,955). Este resultado permite indicar que el instrumento es aplicable. Asimismo, debido a que el cuestionario es multidimensional, fue importante y necesario el análisis de confiabilidad para cada dimensión, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 12**

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

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Trabajo en equipo	0,844	10
Eficiencia	0,843	11
Eficacia	0,862	8
Capacidad laboral	0,876	9

Se exponen los resultados de confiabilidad de cada dimensión del cuestionario desempeño laboral. En la tabla los resultados evidencian que los componentes del cuestionario presentan confiabilidad alta, (Trabajo en equipo = 0.844, eficiencia = 0.843, eficacia = 0.862 y capacidad laboral = 0.876). los resultados obtenidos en el análisis de confiabilidad permiten mencionar que la prueba es adecuada para el recojo de datos de las unidades de análisis.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

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

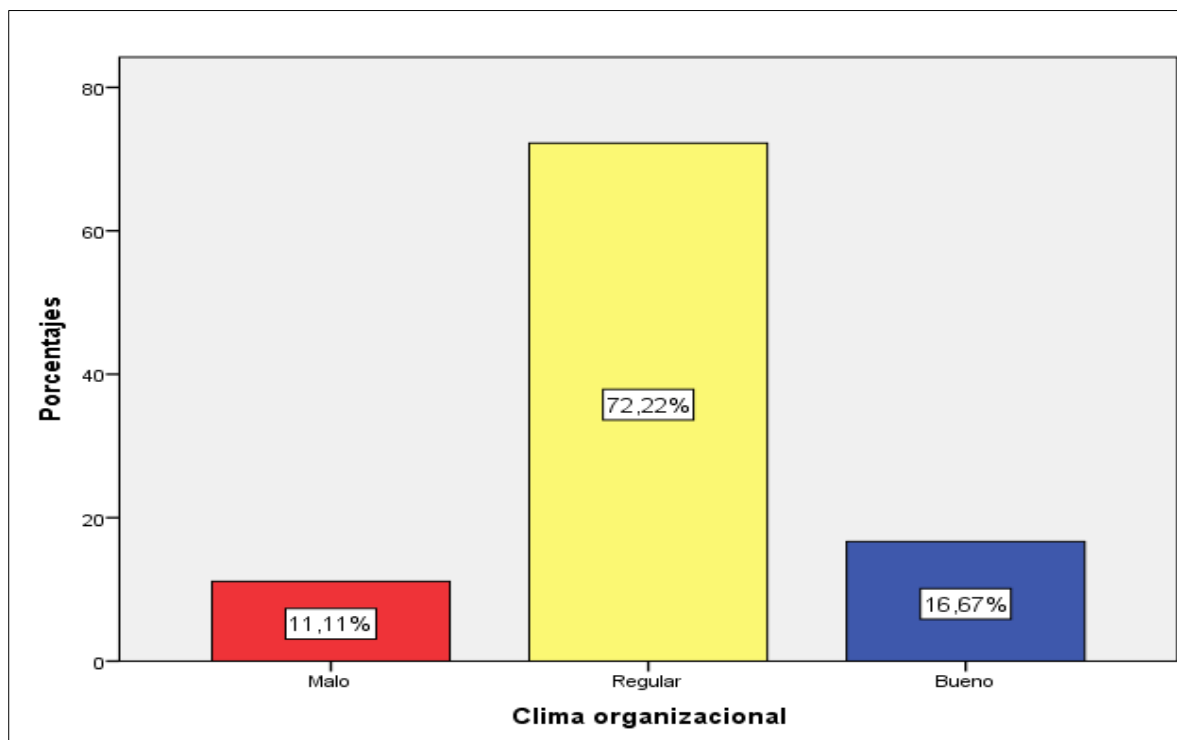
**Tabla 13**

*Análisis descriptivo de la variable clima organizacional*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	2	11,1
Regular	13	72,2
Bueno	3	16,7
Total	18	100,0

**Figura 1**

*Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.*



En el gráfico de barras se observa que 13 trabajadores encuestados que simbolizan el 72.22% perciben el clima organizacional según los valores a un nivel regular, 3 trabajadores encuestados que simbolizan el 16.67% perciben el clima organizacional según los valores a un nivel bueno, 2 trabajadores encuestados que simbolizan el 11.11% perciben el clima organizacional según los valores a un nivel malo. Los resultados evidencian un clima organizacional poco adecuado según la

percepción de los trabajadores lo cual demuestra la existencia de un problema relacionados a los factores del clima organizacional.

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

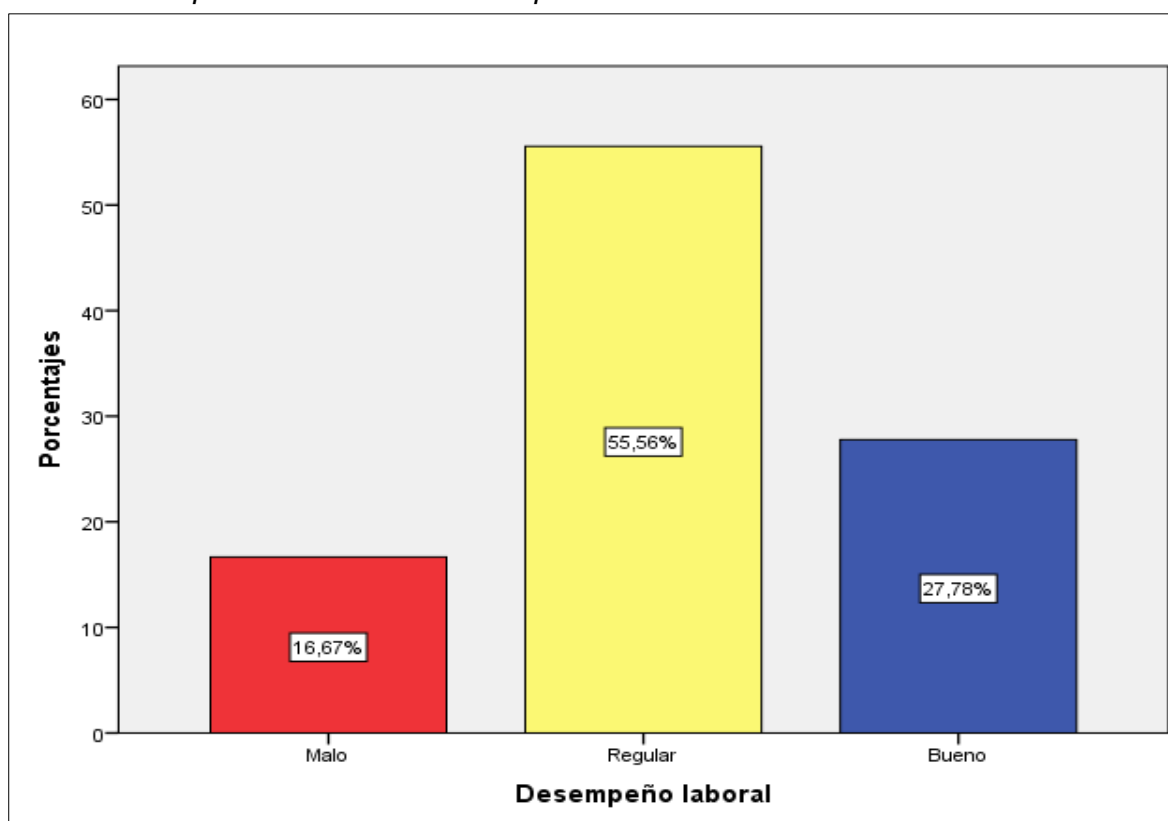
**Tabla 14**

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	3	16,7
Regular	10	55,6
Bueno	5	27,8
Total	18	100,0

**Figura 2**

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.*



En el gráfico de barras se observa que 10 trabajadores encuestados que simbolizan el 55.56% presentan un desempeño laboral regular, 5 trabajadores encuestados que simbolizan el 27.78% presentan un desempeño laboral bueno, 3 trabajadores encuestados que simbolizan el 16.67% presentan un desempeño laboral

malo, esto según la percepción del jefe. Los resultados evidencian que el desempeño laboral no es el adecuado lo cual demuestra la existencia de un problema como consecuencia de un mal clima organizacional.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

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

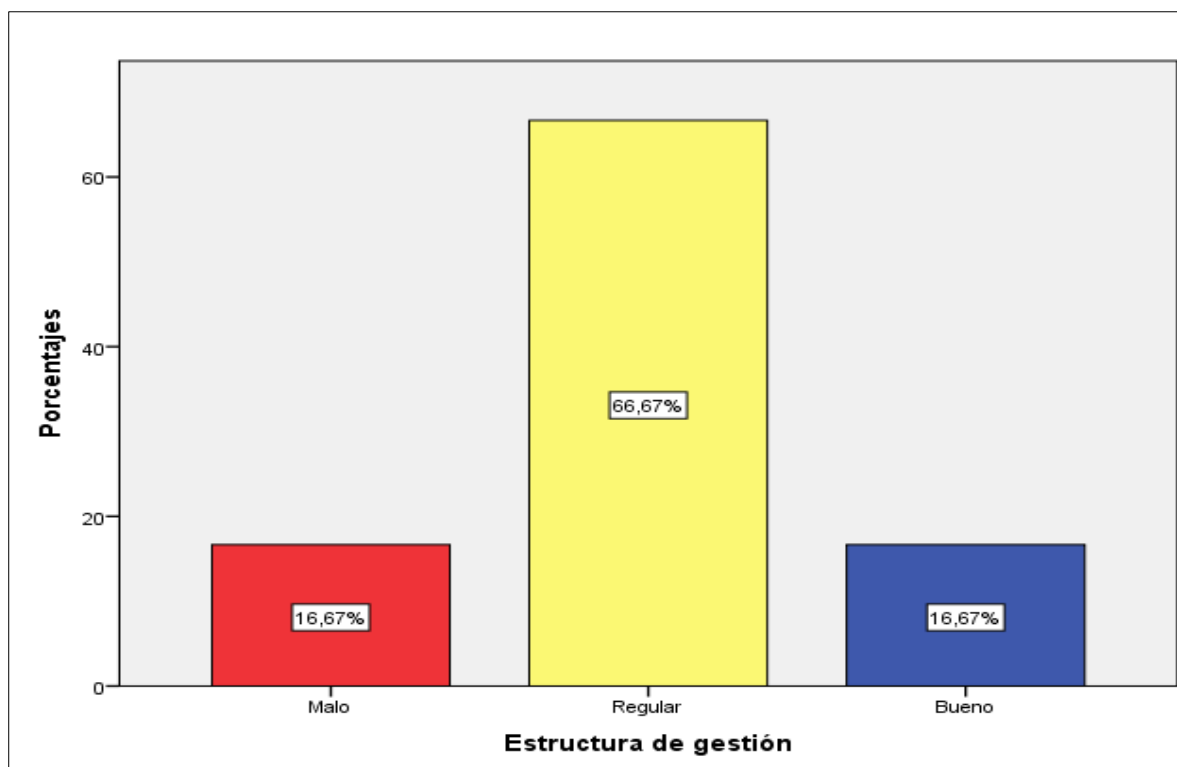
**Tabla 15**

*Análisis descriptivo de la dimensión estructura de gestión*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	3	16,7
Regular	12	66,7
Bueno	3	16,7
Total	18	100,0

**Figura 3**

*Análisis descriptivo de la dimensión estructura de gestión.*



En el gráfico de barras se observa que 12 trabajadores encuestados que simbolizan el 66.67% perciben que la estructura de gestión es regular, 3 trabajadores simbolizan el 16.67% perciben que la estructura de gestión es mala, 3 trabajadores simbolizan el 16.67% perciben que la estructura de gestión es buena.

encuestados que simbolizan el 16.67% perciben que la estructura de gestión es buena, 3 trabajadores encuestados que simbolizan el 16.67% perciben según los valores la estructura de gestión a un nivel malo. Se evidencian que la estructura de gestión tiene un nivel moderado según el estudio debido al desconocimiento de las normas y reglas de la institución.

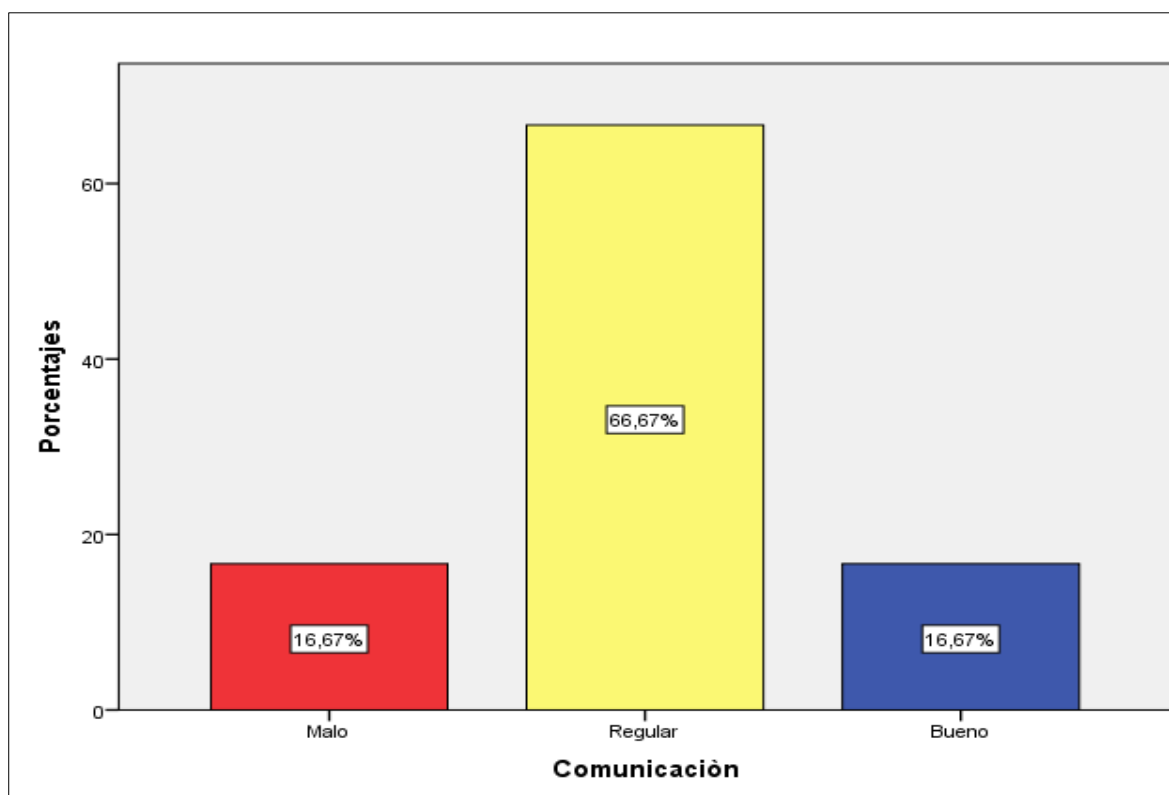
**Tabla 16**

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	3	16,7
Regular	12	66,7
Bueno	3	16,7
Total	18	100,0

**Figura 4**

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.*



En el gráfico de barras se observa que 12 trabajadores encuestados que simbolizan un 66.67% perciben la comunicación según los valores a un nivel regular,

3 trabajadores encuestados que simbolizan el 16.67% perciben la comunicación según los valores a un nivel bueno, 3 trabajadores encuestados que simbolizan el 16.67% perciben la comunicación según los valores a un nivel malo. Los resultados evidencian que la comunicación tiene un nivel moderado por las discrepancias entre los trabajadores muchas veces personales que afecta las coordinaciones en temas laborales.

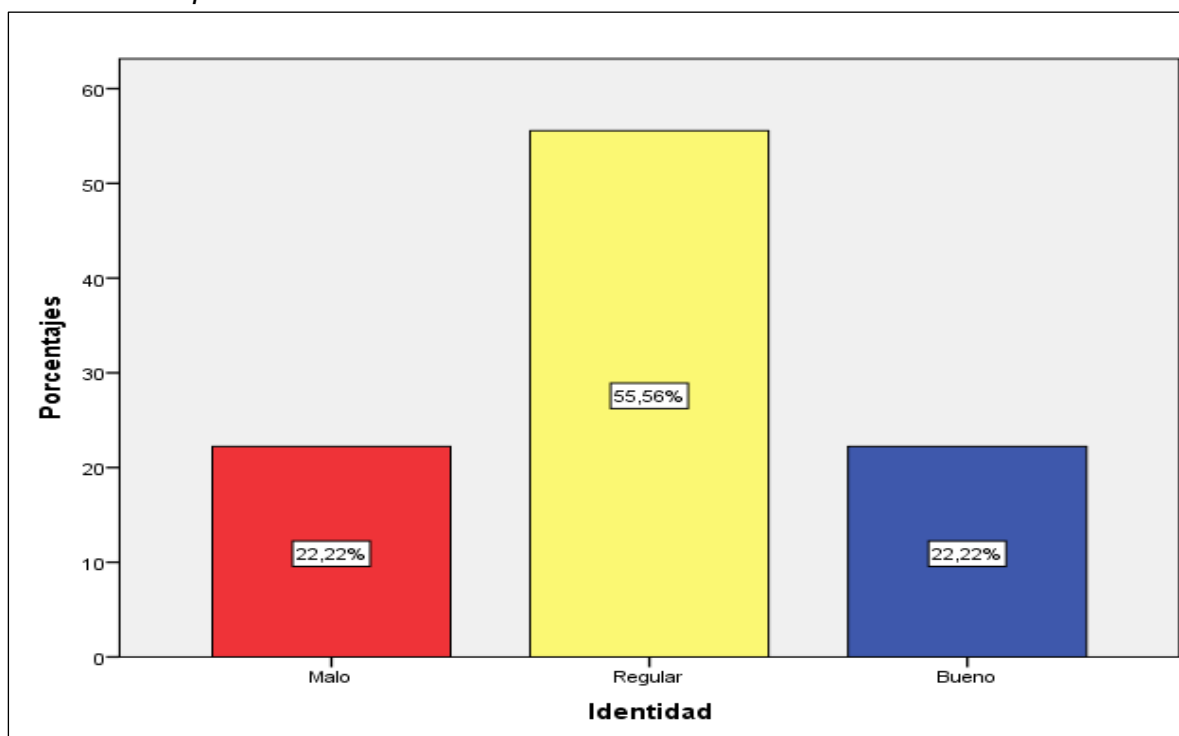
**Tabla 17**

*Análisis descriptivo de la dimensión identidad*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	4	22,2
Regular	10	55,6
Bueno	4	22,2
Total	18	100,0

**Figura 5**

*Análisis descriptivo de la dimensión identidad.*



En el gráfico de barras se observa que 10 trabajadores encuestados que simbolizan un 55.56% perciben su identidad con la institución según los valores a



nivel regular, 4 trabajadores encuestados que simbolizan un 22.22% perciben su identidad con la institución según los valores a nivel bueno, 4 trabajadores encuestados que simbolizan un 22.22% perciben su identidad con la institución según los valores a un nivel malo. Se evidencia que los trabajadores no se sienten identificados con su institución y por lo tanto con su grupo de trabajo.

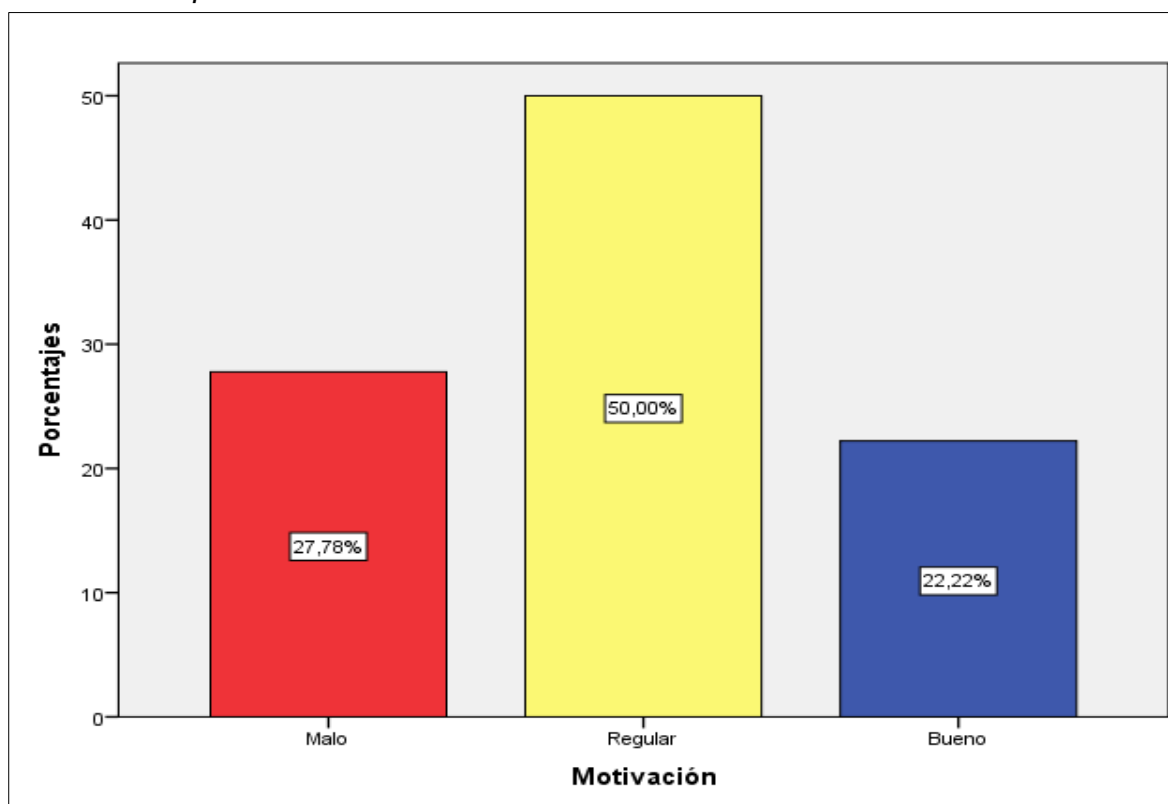
**Tabla 18**

*Análisis descriptivo de la dimensión motivación*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	5	27,8
Regular	9	50,0
Bueno	4	22,2
Total	18	100,0

**Figura 6**

*Análisis descriptivo de la dimensión motivación.*



En el gráfico de barras se observa que 9 trabajadores encuestados que simbolizan un 50% perciben la motivación en el trabajo según los valores a nivel

regular, 5 trabajadores encuestados que simbolizan el 27.8% perciben su motivación en el trabajo según los valores a nivel bueno, 4 trabajadores encuestados que simbolizan un 22.2% perciben su motivación en el trabajo a un nivel malo. Los resultados evidencian que la motivación está en un nivel preocupante debido a que los trabajadores perciben que sus esfuerzos muchas veces no son valorados con respecto a los logros de los objetivos de la institución.

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

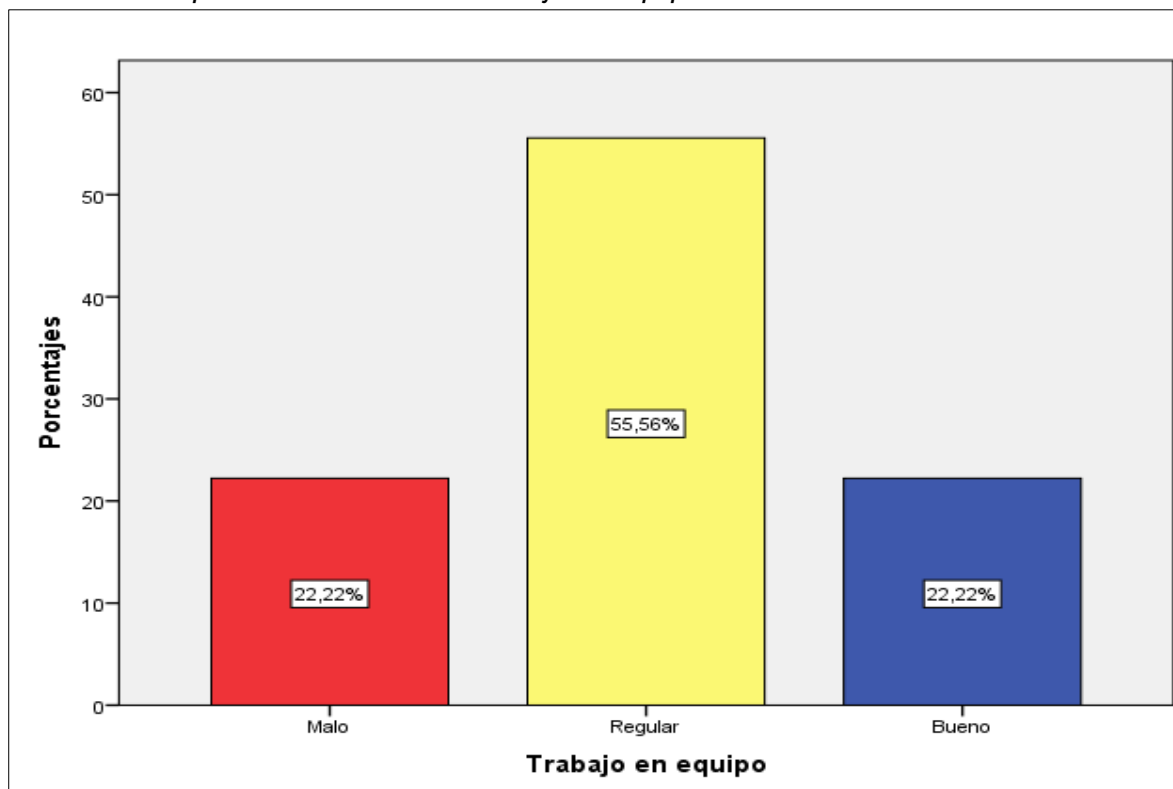
**Tabla 19**

*Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	4	22,2
Regular	10	55,6
Bueno	4	22,2
Total	18	100,0

**Figura 7**

*Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.*



En el gráfico de barras se observa que 10 trabajadores encuestados que simbolizan un 55.6% desarrollan un trabajo en equipo según los valores a un nivel regular, 4 trabajadores encuestados que simbolizan un 22.2% desarrollan un trabajo en equipo según los valores a un nivel bueno, 4 trabajadores que simbolizan un 22.2% de la muestra desarrollan un trabajo en equipo según los valores a un nivel malo. Los resultados evidencian que los trabajadores perciben que como grupo están desunidos, no logran integrarse y no se sienten identificados como equipo.

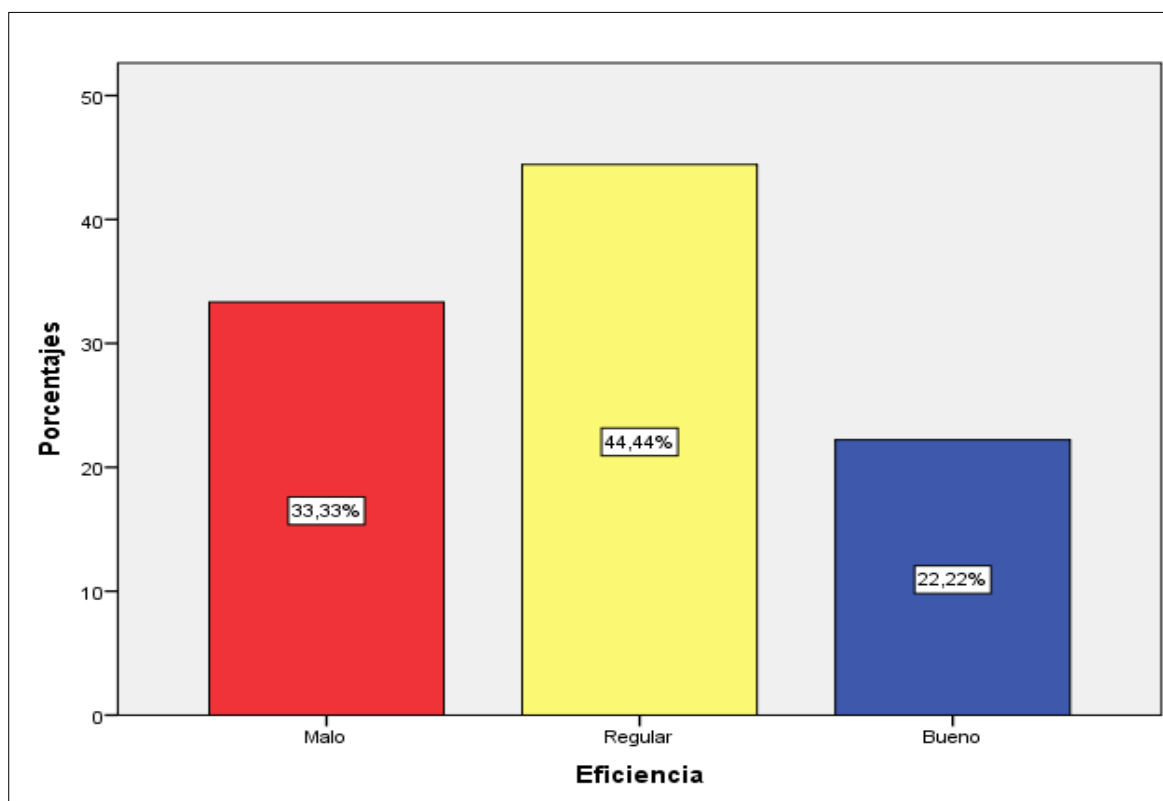
**Tabla 20**

*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	6	33,3
Regular	8	44,4
Bueno	4	22,2
Total	18	100,0

**Figura 8**

*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.*



En el gráfico de barras se observa que 8 trabajadores encuestados que simbolizan un 44.4% desarrollan su trabajo con una eficiencia según los valores a nivel regular, 6 trabajadores encuestados que simbolizan un 33.3% desarrollan su trabajo con una eficiencia según los valores a un nivel malo, 4 trabajadores encuestados que simbolizan un 22.2% desarrollan su trabajo con una eficiencia según los valores a un nivel bueno. Esto se debe a que se evidencia por los resultados que algunos trabajadores no registran correctamente el ingreso de datos en los aplicativos.

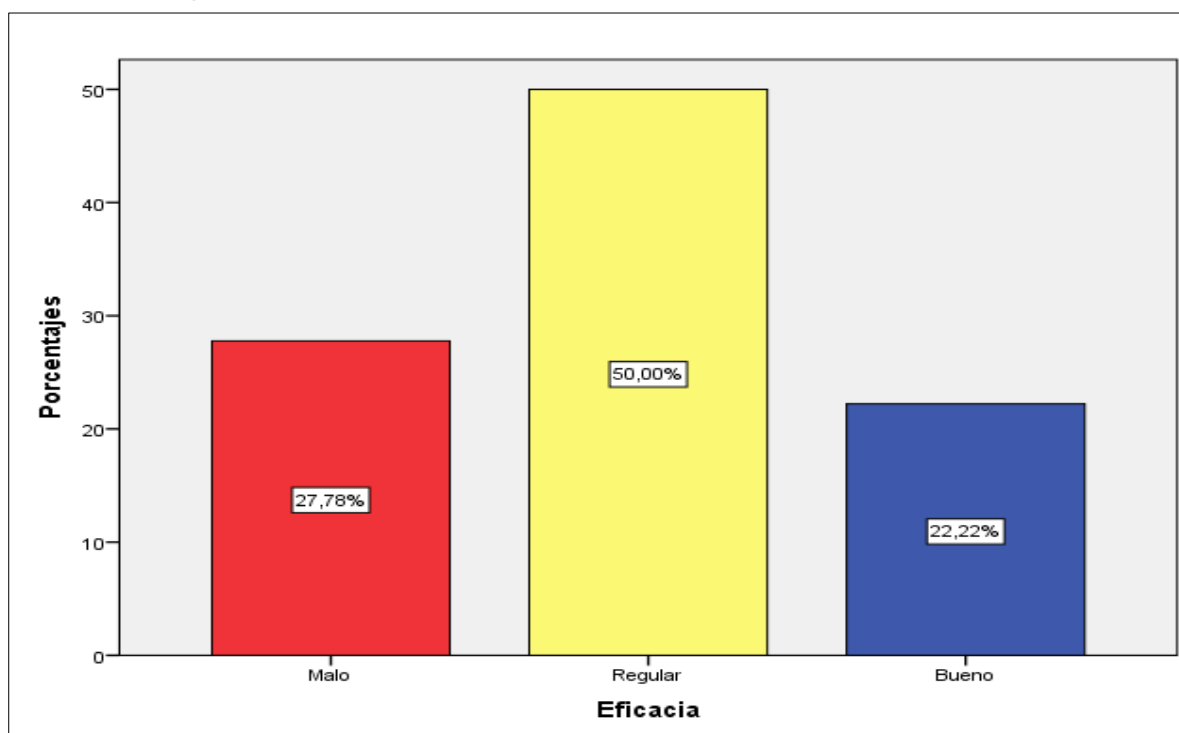
**Tabla 21**

*Análisis descriptivo de la dimensión eficacia*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	5	27,8
Regular	9	50,0
Bueno	4	22,2
Total	18	100,0

**Figura 9**

*Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.*



En el gráfico de barras se observa que 9 trabajadores encuestados que simbolizan un 50% desarrollan su trabajo con una eficacia según los valores a un nivel regular, 5 trabajadores encuestados que simbolizan un 27.8% desarrollan su trabajo con una eficacia según los valores a un nivel malo, 4 trabajadores encuestados que simbolizan un 22.2% desarrollan su trabajo con eficacia según los valores a un nivel bueno. Los resultados evidencian que no se muestra un resultado sobresaliente por parte de muchos de los trabajadores respecto al cumplimiento de las funciones asignadas.

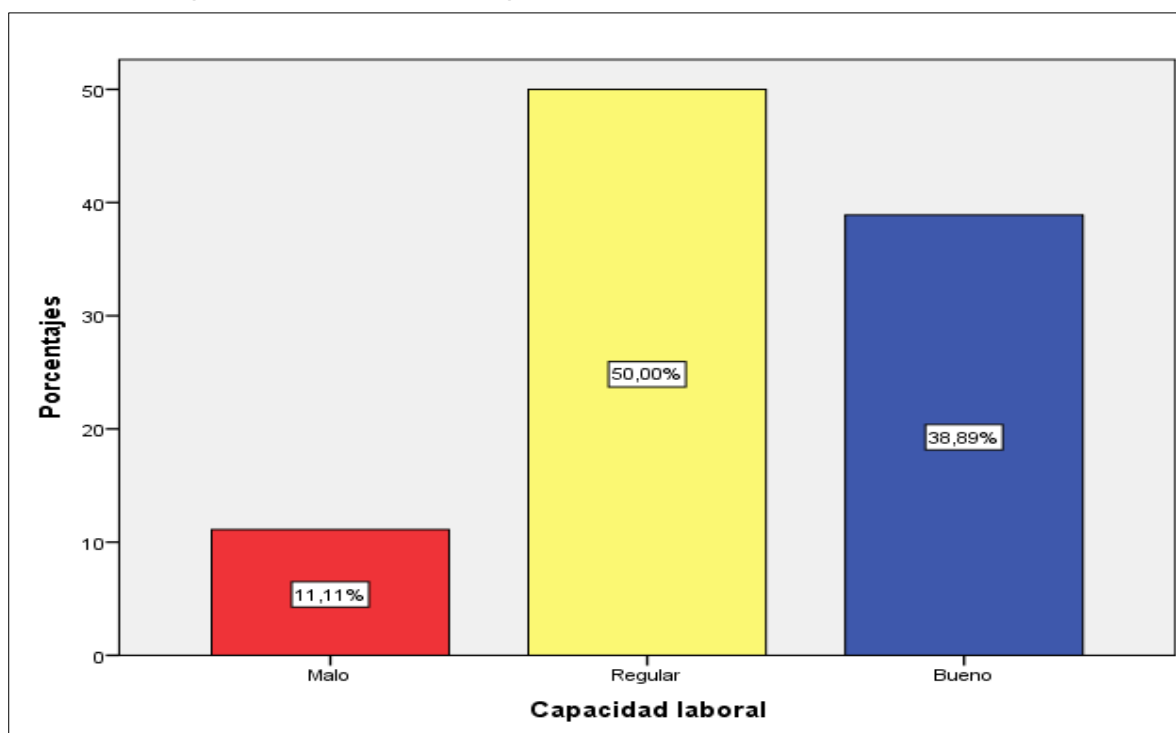
**Tabla 22**

*Análisis descriptivo de la dimensión capacidad laboral*

	Trabajadores	Porcentaje
Malo	2	11,1
Regular	9	50,0
Bueno	7	38,9
Total	18	100,0

**Figura 10**

*Análisis descriptivo de la dimensión capacidad laboral.*



En el gráfico de barras se observa que 9 trabajadores encuestados que simbolizan un 50.0% tienen una capacidad laboral según los valores a un nivel regular, 7 trabajadores encuestados que simbolizan un 38.9% a un nivel bueno, 2 trabajadores encuestados que simbolizan un 11.1% a un nivel malo. Los resultados evidencian que algunos trabajadores no tienen capacidades de realizar una tarea extra que se le asigne fuera de lo que son sus funciones.

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

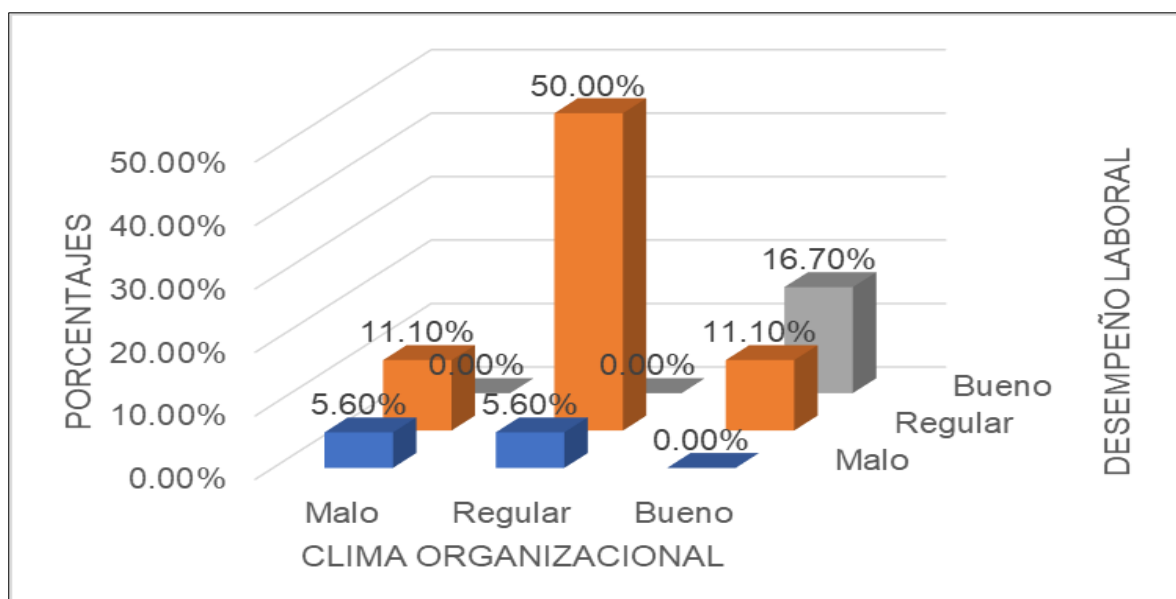
**Tabla 23**

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

Clima organizacional	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	1	5.6%	1	5.6%	0	0.0%	2	11.1%
Regular	2	11.1%	9	50.0%	2	11.1%	13	72.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	3	16.7%	3	16.7%
Total	3	16.7%	10	55.6%	5	27.8%	18	100.0%

**Figura 11**

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



En la figura 11 se presenta los resultados de la relación respecto a los puntajes de la variable clima organizacional y desempeño laboral en la que los encuestados la percibe de la siguiente manera: un 5.6% a un nivel malo, un 50.0% a un nivel regular y un 16.7% a un nivel bueno. De esta manera de se evidencia una relación según los valores positiva directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, estos análisis se verifican según resultados de prueba de hipótesis.

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

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

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

**Tabla 24**

*Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral*

	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,956	18	,521

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 24, se exponen los resultados obtenidos de la prueba de normalidad de la prueba de Shapiro Wilk, en ella se muestra que los puntajes en su mayoría se aproximan a una distribución de contraste normal de la variable del desempeño laboral, dado que el nivel de significancia tiene un valor de 0.521 siendo mayor al 0.05. Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna. En este sentido, lo más recomendable para la prueba de hipótesis es aplicar un coeficiente de correlación paramétrico siendo en este caso el coeficiente de correlación R de Pearson.

Galindo (2020) indica: “En caso de que nuestra muestra sea muy pequeña (< 50 casos) haremos uso de Saphiro-Wilk; por el contrario, si la muestra es superior a 50 casos haremos uso de Kolmogorov-Smirnov” (p. 58).

#### 4.6. Procedimientos correlacionales

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

Ho. No existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

Ha. Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

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

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

Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

##### **Tabla 25**

*Resultado de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,842**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	18

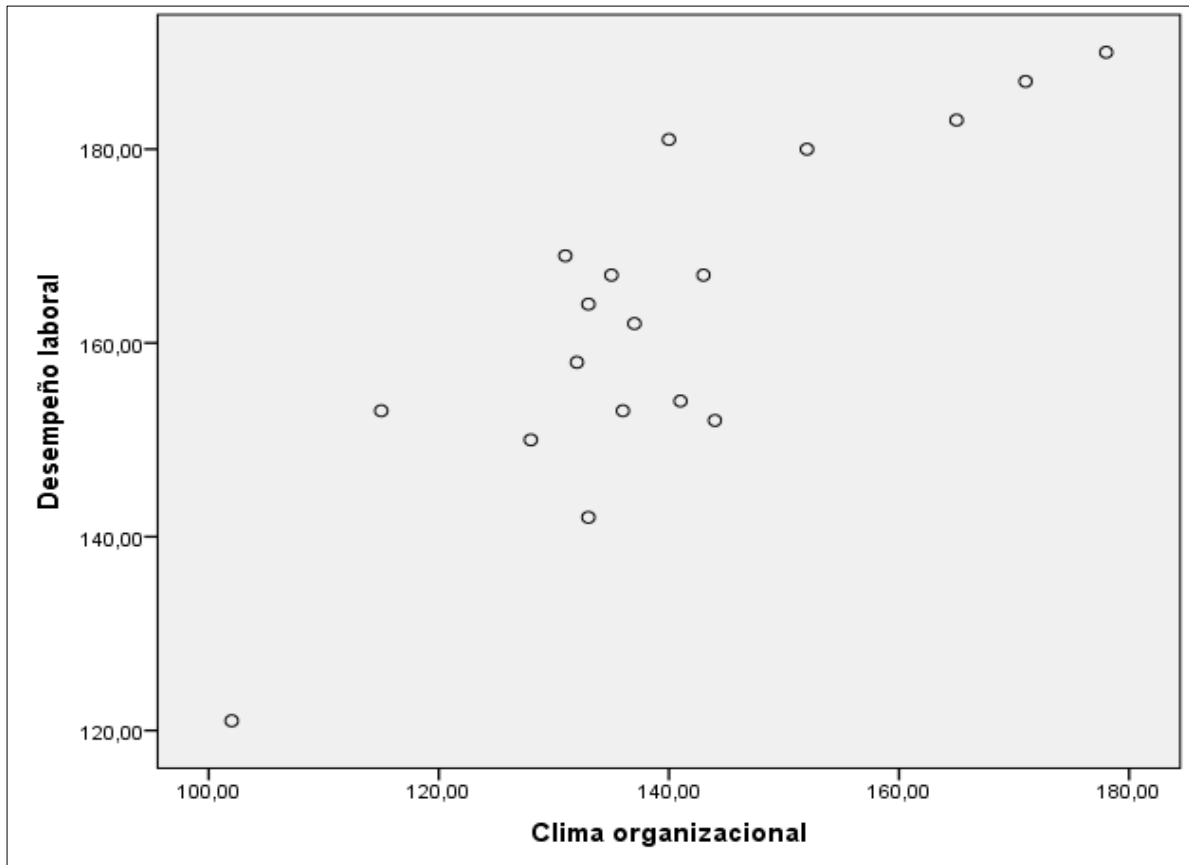
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Se muestran los resultados de correlación entre el clima organizacional y desempeño laboral, muestra un valor (Sig. = 0.000) al ser ( $- 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; lo que demuestra que el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana presentan una correlación positiva considerable ( $r = 0.842$ ); es a decir, a medida que haya un adecuado clima organizacional dentro de la Institución Pública analizada entonces mejora el nivel de desempeño laboral.



**Figura 12**

Gráfico de dispersión de las variables clima organizacional y desempeño laboral.



El gráfico de dispersión muestra los resultados entre las variables de estudio clima organizacional y desempeño laboral en la que se observa la relación positiva y directa entre ambas variables. Es decir, se puede mencionar que, a medida que aumenten los puntajes obtenidos de la variable clima organizacional, se incrementaran los puntajes que se obtendrá de la variable desempeño laboral.

### ***Contrastación de hipótesis específica 1***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

H<sub>1</sub>. Existe relación significativa entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

**Tabla 26***Resultados de correlación entre la estructura de gestión y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Estructura de gestión	Correlación de Pearson	,710**
	Sig. (bilateral)	.001
	N	18

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

Se muestran los resultados de correlación obtenidos entre la estructura de gestión y el desempeño laboral, en la que se observa un valor de significancia de 0.001 menor al 0.05, de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; quiere decir la estructura de gestión y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana presentan una correlación positiva considerable ( $r=0.710$ ); es a decir, a medida que haya un adecuada estructura de gestión mejora el desempeño laboral.

### ***Contrastación de hipótesis específica 2***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

H<sub>2</sub>. Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

**Tabla 27***Resultados de correlación entre la comunicación y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	,529*
	Sig. (bilateral)	.024
	N	18

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

Se muestran los resultados obtenidos de correlación entre la comunicación y el desempeño laboral, en la que se observa un valor (Sig. = 0.024) menor a 0.05, de

esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; de esta manera la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana presentan una correlación positiva media ( $r=0.529$ ); es a decir, a medida que haya la comunicación tenga mejores canales y se desarrolle de una manera fluida en todos los niveles entonces mejora el nivel de desempeño laboral.

### ***Contrastación de hipótesis específica 3***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

H<sub>3</sub>. Existe relación significativa entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

**Tabla 28**

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

		Desempeño laboral
Identidad	Correlación de Pearson	,877**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	18

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

Se muestran los resultados obtenidos de correlación entre la identidad y el desempeño laboral, en la que se observa un valor (Sig. = 0.000) menor a 0.05, de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; quiere decir que la identidad y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana presentan una correlación positiva considerable ( $r=0.877$ ); es a decir, a medida que el personal de identifique más con la Institución, asumiendo los objetivos de la institución como suyos entonces mejorará el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

### **Contrastación de hipótesis específica 4**

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

H<sub>4</sub>. Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.

**Tabla 29**

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

		Desempeño laboral
Motivación	Correlación de Pearson	,529*
	Sig. (bilateral)	.024
	N	18

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

Se muestran los resultados obtenidos de correlación entre la motivación y el desempeño laboral, en la que se observa un valor (Sig. = 0.024) menor al 0.05, de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; quiere decir que la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana presentan una correlación positiva media ( $r=0.529$ ); es a decir, a medida que el personal se sienta motivado desarrollando sus labores dentro de la Institución, entonces mejorará el nivel de desempeño laboral.

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

## 5.1. Discusiones

En la presente investigación se ha tenido como objetivo principal establecer la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020, puesto que el análisis exploratorio evidencia deficiencias en el desempeño laboral relacionados con el clima que se tiene en esa área de la institución.

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron sometidos a consideraciones de validez y confiabilidad, donde los resultados evidenciaron un nivel de confiabilidad alto para el cuestionario de clima organizacional (alfa = 0.940) y para el cuestionario de desempeño laboral (alfa = 0.955), siendo resultados importantes que permitieron continuar con el desarrollo de la presente investigación.

En relación a los valores de los resultados que se obtuvieron en la contrastación de hipótesis general a través del estadístico de correlación de R Pearson, se demuestra que existe una correlación positiva considerable ( $r=0.842$ ) entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020, los resultados se contrastan con los resultados de la investigación de Muñoz (2017) quien en su investigación *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Ucayali, 2016*, donde se concluye que hay relación positiva alta y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores pues estadísticamente existe un nivel de relación de 0.776 a un nivel (Sig. = 0.000). El resultado evidencia que en las organizaciones públicas el tipo de clima que ostenta una institución influye en el desempeño laboral debido a la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno, en ese sentido,

se sugiere identificar aspectos que resultan desfavorables para los trabajadores con el fin de mejorarlos en beneficio de su desempeño laboral.

En relación a los resultados que se obtuvieron en la contrastación de hipótesis específica 1 a través del estadístico de correlación R Pearson, se demuestra que hay correlación positiva media ( $r=0.710$ ) entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020, los valores de los resultados se contrastan con los resultados de la investigación de Muñoz (2017) quien en su investigación *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Ucayali, 2016*, donde se concluye hay relación positiva baja y significativa entre la estructura y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Ucayali, 2016, según el coeficiente de correlación de 0.370. Esto evidencia que en algunas organizaciones públicas presentan menor deficiencia sobre el conocimiento de las normas y políticas por parte de los trabajadores, lo que demuestra que no se desarrollan de manera equitativa entre las instituciones de este sector. En ese sentido se sugiere mejorar los canales de información sobre el tema.

En relación a los resultados que se obtuvieron en la contrastación de hipótesis específica 2 a través del estadístico de correlación R Pearson, se demuestra que existe una correlación positiva media ( $r=0.529$ ) entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020, los valores se contrastan con los valores de los resultados obtenidos por Potocino (2018) quien en su investigación *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del programa generación de suelo urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima – 2017*, donde se concluye que hay relación positiva moderada

entre la comunicación y el desempeño laboral, según los resultados estadísticos de Spearman con 0.487 donde se indica que existe un nivel bueno de comunicación. Conclusiones que evidencian que en las organizaciones públicas se enfrentan a constantes deficiencias puesto que la información o mensaje no se brinda de manera adecuada cuando se asigna nuevas responsabilidades a los trabajadores y por discrepancias entre los trabajadores. Se puede determinar que independientemente del canal o medio de comunicación sea adecuado o no la comunicación en todos los niveles se relaciona con el desempeño laboral. Se sugiere mejorar las relaciones personales de los trabajadores en todos los niveles.

En relación a los resultados que se obtuvieron en la contrastación de hipótesis específica 3 mediante el estadístico de correlación R Pearson, se demuestra una correlación positiva considerable ( $r=0.877$ ) entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020, los resultados de la estadística se contrastan con los resultados de Díaz (2017) quien en su investigación *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016*, donde se concluye que la identificación con la institución y el desempeño laboral se relacionan de manera significativa en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016, evidenciado mediante una correlación considerable ( $\rho = 0,798$ ). Lo que evidencia que, a diferencia de la municipalidad distrital de Puente Piedra, la Institución donde se realizó la investigación presenta deficiencias debido a que los trabajadores no están totalmente identificados con su institución y como grupo de trabajo. En ese sentido se sugiere desarrollar actividades de integración en todos los niveles jerárquicos y hacer énfasis



en la importancia de las funciones que realizan los trabajadores para el logro de los objetivos.

En relación a los resultados que se obtuvieron en la contrastación de hipótesis específica 4 a través del estadístico de correlación R Pearson, se demuestra que existe una correlación positiva media ( $r=0.529$ ), entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020, los valores obtenidos se contrastan con los valores de los resultados de la investigación de Lorrén (2018) quien en su investigación *Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017*, donde se concluye que hay correlación alta entre la motivación y el desempeño laboral del personal de acuerdo con el resultado estadístico de correlación ( $\rho = 0.704$ ), lo que evidencia una relación directa; positiva alta. Esto demuestra que en las organizaciones privadas presentan menores deficiencias a comparación de las organizaciones públicas, puesto que se le ofrecen mayores reconocimientos e incentivos. En ese sentido se sugiere motivar a todos los trabajadores a través de reconocimientos, premios, entre otros por su buen desempeño.

## **5.2. Conclusiones**

Primero. Existe correlación positiva considerable ( $r= 0.842$ ) entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020 con un nivel ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). De esta manera concluye que los trabajadores consideran importante trabajar en un buen clima organizacional puesto que trabajan más motivados mejorando su desempeño laboral.

Segundo. Existe correlación positiva media ( $r= 0.710$ ) entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020 con un nivel ( $\text{Sig.} = 0.001$ ). Se concluye que debido las condiciones laborales no son bien percibidas por un bajo conocimiento de las normas y reglas de la institución demostrando las deficiencias en la estructura de gestión que afecta el desempeño laboral de los trabajadores.

Tercero. Existe correlación positiva media ( $r= 0.529$ ) entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana – 2020 con un nivel ( $\text{Sig.} = 0.024$ ). Se concluye que debido a que no es bien percibida por los trabajadores a razón de discrepancias muchas de ellas personales lo cual afecta las coordinaciones en temas laborales demostrándose deficiencia en la comunicación aspecto, que afecta el desempeño laboral de los trabajadores.

Cuarto. Existe correlación positiva considerable ( $r= 0.877$ ) entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020 con un nivel ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). Se concluye que debido a las deficiencias que existe en el clima laboral no se sienten identificados con la institución y con los grupos de trabajo, esta deficiencia en la identificación con la institución afecta el correcto desempeño laboral de los trabajadores.

Quinto. Existe correlación positiva media ( $r= 0.529$ ) entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del área de tramite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020 con un nivel ( $\text{Sig.} = 0.024$ ). Se concluye que debido a que perciben que sus aportes no son reconocidos ni valorados

por la institución hace que no se sientan importante dentro de la institución aspecto que afecta significativamente el desempeño laboral de los trabajadores.

### **5.3 Recomendaciones**

De acuerdo con la conclusión general, respecto a la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral se recomienda al jefe del área, implementar un plan de desarrollo de funciones basado en la motivación del personal, implementación de políticas de recompensas, transparencia de acciones, generación de confianza para mejorar la comunicación, valoración del feedback y ejecutar capacitaciones para rotar el personal de acuerdo con sus habilidades para optimizar el desarrollo de sus funciones. Las actividades programadas para esta recomendación son:

- Fomentar el desarrollo de líneas de carrera.
- Analizar el presupuesto para implementar un sistema de recompensas de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos.
- Apostar por la transparencia y la flexibilidad horario en casos específicos.
- Cuidar y valorar la comunicación en base al respeto.
- Entender al feedback como una importante de aprendizaje.
- No descuidar la comodidad en el lugar de trabajo.

De acuerdo con la conclusión específica 1, respecto a la relación entre la estructura de gestión y el desempeño laboral, se recomienda al jefe del área, aplicar estrategias de definición y asignación de responsabilidades, formación de equipos de trabajo y aplicar una encuesta sobre el concepto que tienen los usuarios sobre los trabajadores del área. Las actividades programadas para esta recomendación son:

- Analizar el manual de funciones para delegar funciones de acuerdo con el perfil profesional del trabajador.

- Implementar un clima laboral en función del cumplimiento de objetivos,
- Potenciar el trabajo con la mejor conformación de los equipos de trabajo.
- Realizar un seguimiento post atención que brinde herramientas de cómo mejorar la atención en el área.

De acuerdo con la conclusión específica 2, respecto a la relación entre la comunicación y el desempeño laboral, se recomienda al jefe del área implementar acciones de comunicación diagonal entre las diferentes áreas, fomentar las reuniones por equipos de trabajo, elegir el medio de comunicación más adecuado para la transmisión de información, ocuparse de los problemas por más mínimos que estos parezcan y escuchar atentamente las sugerencias que puedan hacer los trabajadores.

Las actividades programadas para esta recomendación son:

- Analizar los problemas de la empresa relacionado a la comunicación para detectar las deficiencias.
- Fomentar la libre expresión de los trabajadores en las reuniones de trabajo.
- Analizar los mejores estilos de comunicación entre las áreas.
- Realizar actividades de integración para desarrollar buenos niveles de confianza.

De acuerdo con la conclusión específica 3, respecto a la relación entre la identidad y el desempeño laboral, se recomienda al jefe del área difundir la filosofía, la cultura de la institución, así como a elaboración de un manual de identidad e imagen institucional. Las actividades programadas para esta recomendación son:

- Realizar charlas sobre la filosofía de la institución: ¿Qué hago?, ¿a dónde se quiere llegar?
- Definir los principios profesionales de los trabajadores.

- Dar a conocer a los trabajadores las normas, valores, objetivos e idiosincrasia del área y de la institución.
- Propiciar acciones que hagan entender a los trabajadores lo importante que son para la mejora de la imagen de la institución.
- Convocar a todo el personal para sus aportes de la elaboración del manual de reputación e imagen de la institución.

De acuerdo con la conclusión específica 4, respecto a la relación entre la motivación y el desempeño laboral, se recomienda al jefe del área implementar un plan de reconocimientos e incentivos para motivar el esfuerzo a través de las evaluaciones, lo cuales pueden ser incentivo por puntualidad, asistencia, al mejor trabajador del mes, por el buen uso de los recursos. Las actividades programadas para esta recomendación son:

- Proponer metas semanales.
- Evaluar los avances que tengan los trabajadores al final de cada semana.
- Establecer metas mensuales que deberán cumplir los trabajadores.
- Verificar los resultados al final del mes.
- Identificar los trabajadores que cumplieron con las metas establecidas.

## **REFERENCIAS**

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (3ª ed.). Granica.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Benaprés, C. (2011). *Gestión del desempeño en servicios públicos*. LOM ediciones.
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). McGraw Hill interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- De La Torre, C. y Accostupa, Y. (2013). *Estadística inferencial para la investigación en ciencias de la salud*. Moshera.
- Díaz, F. (2017). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5835>
- Duque, L., Rodríguez, D. y Pérez, D. (2017). *Medición del clima organizacional en la empresa Enviromental Ingenieros Consultores S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad La Gran Colombia de Bogotá]. Repositorio Institucional UGC [https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3817/Medici%C3%B3n\\_clima\\_enviometral\\_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3817/Medici%C3%B3n_clima_enviometral_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Durán, C. (2015). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado del municipio de Ambato* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato del Ecuador]. Repositorio Institucional UTA  
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/12825>

Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores de una institución gubernamental* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>

Galindo, H. (2020). *Estadística para no estadísticos*. Ciencias.

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

Jiménez, H. y Mosquera, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas* [Tesis de pregrado, Universidad del Pacífico de Quito]. Repositorio Institucional UPQ.  
[https://www.academia.edu/35124742/clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_el\\_desempe%C3%91o\\_laboral\\_de\\_los\\_trabajadores\\_de\\_los\\_departamentos\\_financieros\\_en\\_entidades\\_p%C3%9Ablicas](https://www.academia.edu/35124742/clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempe%C3%91o_laboral_de_los_trabajadores_de_los_departamentos_financieros_en_entidades_p%C3%9Ablicas)

Litwin, G. y Stringer. R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Harvard University.

Lorrén, N. (2018). *Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Inproconsa S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.  
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3558>



- Muñoz, A. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Ucayali* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio Institucional UNU. <http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/3549/000003204T.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). McGraw-Hill.
- Olivares, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Banco de la Nación – El Agustino* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20672>
- Potocino, G. (2018). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Programa Generación de Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP <http://repositorio.utp.edu.pe/simple-search?query=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral>
- Ritter, M. (2008) *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Crujía.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración* (10ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.
- Soluciones Integrales en Capital Humano (2019, marzo). *Las empresas mexicanas realizan diferentes tipos de evaluaciones con el fin de valorar el ambiente laboral en la organización*. Soluciones Integrales en Capital Humano. <https://kom.com.mx/evaluacion-de-ambiente-laboral/>
- Stoner, J. Freeman, R., Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ª Ed.). Pearson.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Manual moderno.

Vargas, L. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de las áreas administrativas de la Procuraduría General del Estado* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7305>

Whetten, D. y Cameron, K. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª ed.). Pearson.

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del área de trámite documentario de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?  <b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre la estructura de gestión y el desempeño laboral	<b>Objetivo general</b> Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.  <b>Objetivos específicos</b> Establecer la relación entre la estructura de gestión y el desempeño laboral	<b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.  <b>Hipótesis específicas</b> Existe relación significativa entre la estructura de gestión y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública	<b>Variable 1: Clima organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Estructura de gestión	- Condiciones laborales - Políticas - Objetivos	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [38 - 43) Regular [30 - 38) Malo [25 - 30)
			Comunicación	– Interna – Interpersonal – Precisión de información – Ascendente		Bueno [49 – 55) Regular [41 -49) Malo [34 - 41)
Identidad	– Identidad con la institución – Identidad con los compañeros – Sentimiento de pertenencia		Bueno [41 – 45) Regular [34 – 41) Malo [27 - 34)			

<p>en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020? ¿Cuál es la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020? ¿Cuál es la relación entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?</p>	<p>en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020. Establecer la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020. Establecer la relación entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.</p>	<p>de Lima Metropolitana - 2020. Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020. Existe relación significativa entre la identidad y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020. Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de</p>	<p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos</li> <li>- Necesidad</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>			<p>Bueno [27 - 35) Regular [19 - 27) Malo [16 - 19)</p>
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición para trabajar</li> <li>- Integración</li> <li>- Objetivos grupales</li> <li>- Desarrollo de tareas</li> </ul>	<p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>	<p>Bueno [45 - 50) Regular [37 - 45) Malo [30 - 37)</p>
			Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento</li> <li>- Recursos</li> <li>- Actitud y aptitud</li> <li>- Orientación de resultados</li> </ul>		<p>Bueno [50 - 55) Regular [43 - 50) Malo [36 - 43)</p>
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento</li> <li>- Logro de objetivos</li> <li>- Resultados</li> </ul>		<p>Bueno [38 - 40) Regular [33 - 38) Malo [26 - 33)</p>

¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020?	Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.	una Institución Pública de Lima Metropolitana - 2020.	Capacidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición</li> <li>- Reto</li> <li>- Innovación</li> <li>- Capacidad de análisis</li> </ul>	<p>Bueno [43 - 45)</p> <p>Regular [36 -43)</p> <p>Malo [29 - 36)</p>
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Estadística por utilizar</b>		
<p><b>Tipo:</b> Descriptiva correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo.</p>	<p><b>Población:</b> 18 trabajadores y el jefe de una Institución Pública de Lima Metropolitana.</p> <p><b>Muestra:</b> No se considera una muestra</p>	<p><b>Variable 1:</b> Clima organizacional Técnicas: La encuesta Instrumentos: Cuestionario de clima organizacional</p> <p><b>Variable 2:</b> Desempeño laboral Técnicas: La encuesta Instrumentos: Cuestionario de desempeño laboral.</p>	<p><b>Estadísticos descriptivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabla de frecuencia</li> <li>- Gráfico de barras</li> </ul> <p><b>Medidas de dispersión:</b> Desviación estándar</p> <p><b>Estadísticos inferenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- R de Pearson</li> </ul>		

## 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>ESTRUCTURA DE GESTIÓN</b>						
1	La institución le brinda todos los beneficios de acuerdo con la ley	1	2	3	4	5
2	La remuneración que recibe es proporcional al desempeño que realiza.	1	2	3	4	5
3	Se aplican normas de seguridad y salud en el trabajo	1	2	3	4	5
4	Tiene conocimiento de las políticas de la institución.	1	2	3	4	5
5	Está de acuerdo con las políticas de la institución.	1	2	3	4	5
6	Se identifica con las políticas de la institución.	1	2	3	4	5
7	Tiene conocimiento de los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
8	Cumple con los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
9	Los objetivos de la institución son alcanzables.	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN</b>						
10	Le facilitan información indispensable para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
11	Recibe información diaria para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
12	El nivel de comunicación con sus superiores es el adecuado.	1	2	3	4	5
13	Existe buena comunicación entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
14	Existe un buen nivel de confianza entre sus compañeros.	1	2	3	4	5
15	Tiene oportunidad para dar a conocer sus ideas.	1	2	3	4	5
16	Se comparte información precisa sobre las actividades de la institución.	1	2	3	4	5
17	La información transmitida es clara para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5

18	Recibe atención cuando va a comunicarse con sus superiores.	1	2	3	4	5
19	Considera que sus comentarios y sugerencias son tomados en cuenta por sus superiores.	1	2	3	4	5
20	Existe confianza para coordinar temas de trabajo con sus superiores.	1	2	3	4	5
<b>IDENTIDAD</b>						
21	Se siente identificado con su institución.	1	2	3	4	5
22	Siente que su compromiso se refleja en el éxito de su institución.	1	2	3	4	5
23	Las creencias y valores de la institución desarrollan una actitud positiva en los trabajadores.	1	2	3	4	5
24	Se siente apreciado por el grupo con el que trabaja.	1	2	3	4	5
25	Los compañeros se apoyan mutuamente en la realización de los trabajos.	1	2	3	4	5
26	Los trabajadores de su área se sienten identificados como grupo.	1	2	3	4	5
27	Te identificas con los objetivos e imagen de la institución.	1	2	3	4	5
28	Existe respeto emocional entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
29	Sientes que tus aportes son importantes para la institución.	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACIÓN</b>						
30	La institución le brinda incentivos por horas extras de trabajo.	1	2	3	4	5
31	Los incentivos que le brinda la institución lo motivan a seguir trabajando.	1	2	3	4	5
32	Los incentivos que le brinda la institución son iguales para todos los trabajadores.	1	2	3	4	5
33	La remuneración que percibe le permite cubrir sus necesidades básicas.	1	2	3	4	5
34	Siente motivación por parte de su jefe para lograr sus objetivos.	1	2	3	4	5
35	El empeño que pone en su trabajo es reconocido por la institución	1	2	3	4	5
36	Valoran su trabajo realizado.	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 de los colaboradores. 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>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
1	Anticipa el beneficio del grupo de trabajo al beneficio individual.	1	2	3	4	5
2	Colabora con su grupo de trabajo, aunque no esté dentro de sus funciones.	1	2	3	4	5
3	Los trabajadores de su área fomentan un clima laboral efectivo a través actividades en equipo.	1	2	3	4	5
4	Los trabajadores manifiestan colaboración hacia el grupo.	1	2	3	4	5
5	Los trabajadores de su área muestran respeto a la hora de aportar sugerencias en todo el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
6	Programa tareas particularmente teniendo en cuenta la repercusión en los objetivos grupales.	1	2	3	4	5
7	Coordina los esfuerzos del grupo para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
8	Promueve el intercambio de ideas y opiniones entre el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
9	Participa de las tareas del equipo mostrándose abierto y receptivo.	1	2	3	4	5
10	Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo.	1	2	3	4	5
<b>EFICIENCIA</b>						
11	Los trabajadores tienen bien definido las labores que realizan.	1	2	3	4	5
12	Realiza su trabajo de acuerdo con una planificación.	1	2	3	4	5
13	Identifica los procedimientos de las tareas a desarrollar sin dificultad.	1	2	3	4	5

14	Cuentan con recursos suficientes para realizar sus labores.	1	2	3	4	5
15	Son apropiados los recursos que le provee la institución para el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
16	El comportamiento de sus compañeros es el deseado en la institución.	1	2	3	4	5
17	Se siente preparado para afrontar los desafíos.	1	2	3	4	5
18	Se siente capaz de tomar la iniciativa para el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
19	Propone soluciones ante la falta de recursos.	1	2	3	4	5
20	Optimiza sus actividades de acuerdo con las metas optimizando los recursos que posee.	1	2	3	4	5
21	Cumple con los plazos esforzándose por optimizar recursos.	1	2	3	4	5
<b>EFICACIA</b>						
22	Destaca en el cumplimiento de las labores asignadas.	1	2	3	4	5
23	Considera que el trabajo que realiza es de calidad.	1	2	3	4	5
24	Logra cumplir con las metas propuestas por la institución.	1	2	3	4	5
25	Te sientes identificado con el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
26	Los trabajadores de la institución logran los objetivos trazados.	1	2	3	4	5
27	Cumple con las tareas asignadas.	1	2	3	4	5
38	Desarrolla sus funciones dentro de los plazos establecidos.	1	2	3	4	5
29	El resultado de las funciones que realiza cumple con los resultados esperados.	1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD LABORAL</b>						
30	Siente disposición de realizar una tarea extra que se le asigne.	1	2	3	4	5
31	Asume las funciones de su compañero si no asistió a trabajar.	1	2	3	4	5
32	Se siente seguro de su capacidad hacia su trabajo.	1	2	3	4	5
33	Tiene disposición de cumplir un reto en beneficio de su institución.	1	2	3	4	5
34	Se siente comprometido con los retos de la institución.	1	2	3	4	5
35	Orienta el trabajo y las ideas en función de los requerimientos del puesto.	1	2	3	4	5
36	Presenta soluciones innovadoras que agreguen valor.	1	2	3	4	5
37	Identifica con anticipación situaciones analizando datos, posibles causas y consecuencias	1	2	3	4	5
38	Entiende situaciones diversas y analiza alternativas de solución.	1	2	3	4	5

### Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos.

<b>Validación del instrumento: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
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.		
<b>Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL</b>		
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: 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.: \_\_\_\_\_  
Mg. Carlos Tassara Salviati

DNI: 40969058

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.: \_\_\_\_\_  
Mg. Carlos Tassara Salviati

DNI: 40969058

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: 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. William Héctor Burgos Torres .....

DNI: 07472876

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



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

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

**Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_ Hay suficiencia \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... Dr. William Héctor Burgos Torres .....

DNI: 07472876

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



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

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

## Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1958684013&s=1&lang=es&u=1075289969

feedback studio Mario Martin Moloche Silva CLIMA ORGANIZACIONAL ... /null 13 de 13

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

**TESIS**  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA METROPOLITANA - 2020

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

**AUTOR**  
MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA  
ORCID: 0000-0002-4910-9619

**Resumen de coincidencias**

**17 %**

1	repositorio.ucv.edu.pe	5 %
	Fuente de Internet	
2	Entregado a Universida...	5 %
	Trabajo del estudiante	
3	repositorio.autonoma.e...	2 %
	Fuente de Internet	
4	Entregado a Universida...	1 %
	Trabajo del estudiante	
5	Entregado a Universida...	1 %
	Trabajo del estudiante	
6	Entregado a Universida...	1 %
	Trabajo del estudiante	
7	Montoya Meza, Daniel ...	1 %

Página: 1 de 110 Número de palabras: 20744 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado 19°C Nublado 11:42 19/11/2022



## Anexo 5. Declaración jurada de realización de estudio in situ

### DECLARACIÓN JURADA



Yo, MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA, identificado con DNI N° 06259778 y con domicilio en Jr. Lucanas 166 Barrios Altos – Lima.

Declaro bajo juramento:

1. La tesis presentada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE TRAMITE DOCUMENTARIO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA METROPOLITANA – 2020, es de mi autoría.
2. Haber realizado la encuesta a los trabajadores del área de Tramite documentario de la institución pública de Lima Metropolitana.
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, duplicados ni copiados.

Lima 23 de noviembre de 2021

  
MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA

DNI N° 06259778

Se legaliza (n) la (s) firma (s),  
no el contenido.



CERTIFICO: Que la firma que antecede corresponde  
a MARIO MARTIN MOLOCHE SILVA .....

Identificado (a) con D.N.I N°: 06259778 ..

Se legaliza la firma, no el contenido.

Lima 23 de NOVIEMBRE de 2021

MARIO CESAR ROMERO VALDIVIESO  
NOTARIO DE LIMA



BOLETA  
N° 20598

## Anexo 6. Base de datos

### Variable 1. Clima organizacional

	CLIMA ORGANIZACIONAL																																					
1	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4			
2	2	1	3	3	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	1	2	1	4	2	3	3			
3	4	2	3	5	3	4	5	5	5	3	2	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	1	3	3	3	3		
4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	
6	2	2	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	4	
7	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
8	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	
9	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	2	4	3	2	4	2	3		
10	5	1	2	5	3	4	5	5	5	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	1	4	3	4		
11	2	1	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
12	3	2	3	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	
13	3	1	3	5	4	4	5	3	5	4	5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	3	3	2	2	4	4	3	2	3		
14	4	1	3	4	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	5	3	2	4	3	3	5	3	4		
15	4	2	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3		
16	3	1	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	3	3	5	4	3	2	4	3	3	4		
17	2	2	4	3	3	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	2	4	3	2	2	3	3		
18	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	2	4	4	2	3		



## Variable 2. Desempeño laboral

	DESEMPEÑO LABORAL																																																
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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	3	2	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4	3	4										
3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
6	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4				
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
9	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		
10	5	5	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		
12	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5		
13	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5		
14	4	3	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
15	3	5	5	4	3	5	4	3	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	
16	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4		
17	4	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5		
18	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5

## Anexo 7. Plan de mejora

Plan de actividades de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral						
Acción	Qué	Cómo	Con qué	Cuando	Quién	Cuánto
Acción 1: Estructura de gestión	Aplicar estrategias de definición y asignación de responsabilidad, formación de equipos de trabajo y aplicar una encuesta sobre el concepto que tienen de los usuarios de los trabajadores del área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el manual de funciones para delegar funciones de acuerdo con su perfil profesional.</li> <li>- Implementar un clima laboral en función del cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Potenciar el trabajo con una mejor conformación de los equipos de trabajo.</li> <li>- Realizar un seguimiento post atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento</li> <li>- Información</li> <li>- Tecnología</li> </ul>	Enero	Encargado del área de trámite documentario y trabajadores	1500 soles
Acción 2: Comunicación	Implementar acciones de comunicación diagonal, fomentar las reuniones por equipos de trabajo y escuchar atentamente las sugerencias que	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los problemas de la empresa relacionado a la comunicación para detectar las deficiencias.</li> <li>- Fomentar la libre expresión de los trabajadores en las reuniones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Permanente	Encargado del área de trámite documentario y trabajadores	500 soles

	puedan hacer los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades de integración para desarrollar buenos niveles de confianza.</li> </ul>				
Acción 3: Identidad	Difundir la filosofía, la cultura de la institución, así como a elaboración de un manual de identidad e imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar charlas sobre la filosofía de la institución.</li> <li>- Dar a conocer las normas, valores, objetivos del área y de la institución.</li> <li>- Convocar a todo el personal para sus aportes de la elaboración del manual de reputación e imagen de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- Conocimiento</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Enero - junio	Encargado del área de tramite documentario y trabajadores	1000 soles
Acción 4: Motivación	Implementar un plan de reconocimientos e incentivos para motivar el esfuerzo a través de las evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer metas semanales.</li> <li>- Evaluar los avances que tengan los trabajadores al final de cada semana.</li> <li>- Establecer metas mensuales que deberán cumplir los trabajadores.</li> <li>- Verificar los resultados al final del mes.</li> <li>- Identificar los trabajadores que cumplieron con las metas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- Comunicación</li> <li>Tecnología</li> </ul>	Permanente.	Encargado del área de tramite documentario y trabajadores	3500 soles