

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO
Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE
TACNA, AÑO 2024**

TESIS

Presentada por:

Bach. CÉSAR ALFONSO SAMUEL FLORES PÉREZ

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

**TACNA – PERÚ
2026**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

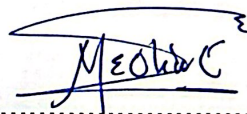
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE TACNA, AÑO 2024

Tesis sustentada y aprobada el 12 de mayo de 2026, estando el jurado calificador integrado por:

Presidente



Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

Secretario



Dr. Elard Thamar Salas Valdivia

Vocal



Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvaron

Asesor



Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvaron

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mgr. Renato Rodolfo Bumeo Alvarón, con dni 45697286, me identifico en mi condición de asesor del trabajo de tesis titulado: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE TACNA, AÑO 2024", ejecutada por el Bach. César Alfonso Samuel Flores Pérez, para optar por el título profesional de Ingeniero Comercial. En cumplimiento con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud según escala de valoración de similitud en tesis para título profesional, considerando la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido, con un porcentaje de 8%.

Por lo anterior, CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis, de acuerdo al NIVEL PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

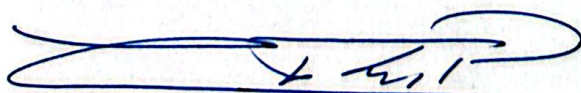
Tacna, 21 de mayo de 2026.



.....
Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvaron

DNI: 45697286

ASESOR



.....
Bach. César Alfonso Samuel Flores Pérez

DNI: 74449431

TESISTA



DEDICATORIA

A mi familia, que siempre estuvo presente brindándome su apoyo incondicional, y con especial gratitud a mis padres, quienes constantemente me han motivado a seguir adelante y alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mis padres por sus enseñanzas que me han brindado.
Agradezco también a mi hermana, amigos y docentes por ser mis guías
en el desarrollo de toda la tesis.

A la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, por
brindarme las facilidades necesarias para el acceso a la información para
el desarrollo de la presente investigación.

CONTENIDO

PORTADA	I
CERTIFICADO DE SIMILITUD	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1. <i>Interrogante principal</i>	9
1.2.2. <i>Interrogantes secundarias</i>	10
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	12
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
1.5. HIPÓTESIS.....	13
1.5.1. <i>Hipótesis general</i>	13
1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i>	14
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	14
1.6.1. <i>Identificación de la variable X</i>	14
1.6.2. <i>Identificación de la variable Y</i>	17

1.6.3. Conceptualización y operacionalización de las variables	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1.1. Antecedentes internacionales	21
2.1.2. Antecedentes nacionales	24
2.1.3. Antecedentes regionales.....	28
2.2. BASES TEÓRICAS.....	30
2.2.1. Clima organizacional.....	30
2.2.2. Desempeño laboral.....	43
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	56
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	59
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.4. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE INVESTIGACIÓN	60
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	60
3.5.1. Unidad de estudio	60
3.5.2. Población	61
3.5.3. Muestra.....	61
3.5.3.1. Criterios de inclusión	61
3.5.3.2. Criterios de exclusión	62
3.6. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	62
3.6.1. Técnicas.....	62
3.6.2. Instrumentos	62
3.6.3. Procedimiento de análisis de datos.....	65
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	66
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	66
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	67
4.3. RESULTADOS	68
4.3.1. Resultados de la variable Clima organizacional	68
4.3.2. Resultados de la variable: Desempeño laboral.....	97

4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA.....	112
4.4.1. Verificación de la hipótesis general	114
4.4.2. Verificación de las hipótesis específicas.....	116
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	125
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	139
REFERENCIAS	142
ANEXOS	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	19
Tabla 2 Resultado de la variable: Clima organizacional	71
Tabla 3 Resultado de la dimensión: Autorrealización	75
Tabla 4 Resultado de la dimensión: Involucramiento.....	80
Tabla 5 Resultado de la dimensión: Supervisión	85
Tabla 6 Resultado de la dimensión: Comunicación	90
Tabla 7 Resultado de la dimensión: Condiciones laborales.....	95
Tabla 8 Resultado de la variable: Desempeño laboral.....	99
Tabla 9 Resultado de la dimensión: Desempeño de la tarea.....	102
Tabla 10 Resultado de la dimensión: Desempeño contraproducente....	105
Tabla 11 Resultado de la dimensión: Desarrollo contextual	110
Tabla 12 Prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov	112
Tabla 13 Comprobación de la hipótesis general	115
Tabla 14 Comprobación de la primera hipótesis específica.....	117
Tabla 15 Comprobación de la segunda hipótesis específica	118
Tabla 16 Comprobación de la tercera hipótesis específica.....	120
Tabla 17 Comprobación de la cuarta hipótesis específica.....	122
Tabla 18 Comprobación de la quinta hipótesis específica	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultado de la variable: Clima organizacional	71
Figura 2 Resultado de la dimensión: Autorrealización	76
Figura 3 Resultado de la dimensión: Involucramiento	81
Figura 4 Resultado de la dimensión: Supervisión	86
Figura 5 Resultado de la dimensión: Comunicación	91
Figura 6 Resultado de la dimensión: Condiciones laborales	96
Figura 7 Resultado de la variable: Desempeño laboral	99
Figura 8 Resultado de la dimensión: Desempeño de la tarea	103
Figura 9 Resultado de la dimensión: Desempeño contraproducente.....	107
Figura 10 Resultado de la dimensión: Desarrollo contextual	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	147
Anexo 2. Instrumentos de investigación	150
Anexo 3. Validación por juicio de expertos	153

RESUMEN

El estudio titulado *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024*, tuvo como objetivo Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024. Se consideró a nivel metodológico, un estudio de tipo básico, de nivel correlacional, siendo el diseño no experimental y transversal, cuya población se compuso de 80 trabajadores, a quienes se aplicó como instrumento el cuestionario para cada una de las variables. La investigación concluyó que el clima organizacional se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, dado el valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, y un coeficiente de correlación de 0.511, que explican que el clima organizacional, según la autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales, se asocia con más altos niveles de desempeño a medida que el clima organizacional logra una actitud más positiva en el personal.

Palabras clave: Autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, condiciones laborales, desempeño laboral

ABSTRACT

The study, titled *Organizational Climate and Its Relationship with the Job Performance of the Staff of the Regional Directorate of Labor, Promotion, and Employment of Tacna, 2024*, aimed to establish the relationship between organizational climate and the job performance of the staff of the Regional Directorate of Labor, Promotion, and Employment of Tacna, 2024. The methodological approach was based on a basic, descriptive, correlational study with a non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of 80 workers, who were administered a questionnaire for each of the variables. The research concluded that the organizational climate is significantly related to the job performance of the staff of the Regional Directorate of Labor, Promotion and Employment of Tacna, year 2024, given the significance value of less than 0.05, according to the Rho-Spearman test, and a correlation coefficient of 0.511, which explain that the organizational climate, according to self-realization, involvement, supervision, communication and working conditions, is associated with higher performance as the organizational climate achieves a more positive attitude in the staff.

Keywords: Self-realization, involvement, supervision, communication, working conditions, job performance

INTRODUCCIÓN

La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral ha captado la atención de múltiples estudios a nivel internacional, al demostrarse que las condiciones del ambiente interno en las instituciones influyen directamente en la actitud, motivación y rendimiento de los trabajadores. En países como Estados Unidos, Japón y Brasil, diferentes investigaciones han coincidido en que un entorno organizacional positivo se asocia con mejoras en la productividad, reducción del estrés y mayor compromiso por parte de los empleados. En el caso peruano, investigaciones también resaltan que las relaciones interpersonales conflictivas, especialmente entre jefes y subordinados, han generado un deterioro en la percepción del clima laboral, llevando a una considerable intención de renuncia. A nivel local, esta situación también se denota en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, donde se han reportado dificultades internas como baja satisfacción laboral, estrés prolongado y una disminución en la eficacia institucional. Estas problemáticas afectan a los trabajadores, y también repercuten directamente en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía. Frente a este panorama, la presente investigación adquiere relevancia al buscar establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de dicha entidad durante el año 2024, con el propósito de generar información que sirva para mejorar su funcionamiento interno.

La investigación ha sido estructurada en cuatro capítulos que permiten desarrollar de manera ordenada cada una de las fases del estudio. En el Capítulo I: El Problema, se presenta el contexto general que origina la investigación, formulando el problema principal y los problemas específicos, junto con la justificación del estudio, los objetivos generales y específicos, así como las hipótesis correspondientes. Este capítulo también incluye la matriz de operacionalización de variables, en la que se identifican las dimensiones e indicadores que sirvieron de base para la elaboración de los instrumentos y el análisis posterior de los resultados.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se presentan los antecedentes más relevantes relacionados al tema de estudio, organizados a nivel internacional, nacional y regional. A continuación, se desarrollan las bases teóricas de las variables clima organizacional y desempeño laboral, a partir de autores especializados y teorías fundamentales que sustentan conceptualmente la investigación. Finalmente, se incluye un glosario de conceptos que fueron empleados a lo largo del trabajo.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, se define el tipo, nivel y diseño de investigación, así como el ámbito y tiempo en el que se llevó a cabo el estudio. También se detalla la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el procedimiento de

análisis estadístico aplicado, en este caso mediante el software SPSS. Este capítulo permite comprender la lógica de la metodología empleada y la información de los criterios de validez y confiabilidad del estudio.

En el Capítulo IV: Análisis de Resultados, se describe inicialmente el trabajo de campo realizado en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, seguido del diseño para la presentación de resultados. Posteriormente, se exponen de manera detallada los resultados obtenidos para cada variable, dimensión e indicador, acompañados de interpretaciones estadísticas y descriptivas. Finalmente, se presenta la prueba de hipótesis con el análisis de correlación de Rho-Spearman, así como la discusión de los hallazgos en contraste con estudios previos, concluyendo con las respectivas conclusiones y recomendaciones dirigidas a los responsables de la institución.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Según Lok y Crawford (2004), el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral y, por ende, en la productividad de las organizaciones a nivel mundial. Este fenómeno ha sido estudiado extensivamente, demostrando que un clima positivo puede resultar en un aumento significativo del rendimiento de los empleados, mientras que un clima negativo puede llevar a resultados adversos, incluyendo altas tasas de rotación y baja satisfacción laboral.

A nivel internacional, las investigaciones indican variaciones en la percepción del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral. Por ejemplo, en Estados Unidos, un estudio de la Universidad de Michigan efectuado por Patterson et al. (1998), encontró que departamentos con un clima organizacional positivo reportaron un 30% más en productividad comparado con aquellos que tenían un clima percibido como negativo. En Asia, un estudio en Japón por Tsutsumi et al. (2001) en la Universidad de

Tokio mostró que un buen clima organizacional no solo mejoraba la productividad, sino también reducía los niveles de estrés entre los trabajadores, lo que indirectamente beneficiaba su desempeño laboral. Estos hallazgos son apoyados por estudios adicionales en diferentes contextos culturales y empresariales, indicando que la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral es un fenómeno global (Park & Shaw, 2013).

Además, investigaciones en América Latina han explorado esta relación en contextos económicos y culturales distintos. Por ejemplo, en Brasil, una investigación por Oliveira y Tamayo (2004) encontró que el clima organizacional influía significativamente en el compromiso del empleado y su rendimiento general. Este estudio resalta la importancia de considerar factores culturales específicos que pueden moderar o mediar la relación entre el clima y el desempeño.

A nivel nacional, en las relaciones interpersonales entre empleados y superiores están generando un impacto significativo en el desempeño laboral y la estabilidad de los trabajadores. Un estudio reciente llevado a cabo por la plataforma de empleo Bumeran y el software de reclutamiento Hiring Room reveló que un alarmante 60% de los trabajadores peruanos han contemplado la idea de renunciar debido a la mala relación con sus jefes, lo cual supone un incremento de seis puntos porcentuales respecto

a la evaluación previa realizada en 2022, donde el porcentaje fue del 54% (INFOBAE, 2024).

Este malestar se agrava debido a la percepción de autoritarismo por parte de los empleadores, denotado por casi la mitad de los encuestados. Además, un 41% de los trabajadores siente falta de apoyo, y un 40% percibe una falta de disposición por parte de sus jefes para colaborar con el equipo. Otras quejas incluyen la falta de reconocimiento, la inatención a las necesidades de los empleados y la desconfianza hacia el equipo, aspectos mencionados por más de un tercio de los participantes en el estudio. También se destacó que un 17% de los empleados no recibe beneficios adecuados y un 10% siente que no se le asignan las responsabilidades que merece (INFOBAE, 2024).

Curiosamente, a pesar de estos desafíos, el 98% de los encuestados expresó su interés en asumir roles de liderazgo dentro de sus empresas, contrastando con solo un 2% que prefiere mantener su posición actual. La mayoría de estos aspirantes a líderes buscan mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional, además de contribuir al crecimiento y éxito de la empresa y apoyar el desempeño profesional de sus colegas (INFOBAE, 2024).

A nivel local, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, es una entidad pública encargada de fomentar el empleo, regular las relaciones laborales y garantizar el cumplimiento de las normas laborales en la región. Su rol es importante en el desarrollo económico local al proporcionar servicios que van desde la mediación en conflictos laborales hasta la capacitación y la orientación profesional para los buscadores de empleo.

No obstante, durante el año 2024, se ha evidenciado un problema significativo en relación a su clima organizacional. Opiniones internas han indicado bajos niveles de satisfacción laboral, altas tasas de estrés entre los empleados, y una disminución en la eficacia con la que se llevan a cabo las actividades diarias. Estos problemas se han traducido en retrasos en la resolución de casos, una menor calidad en el servicio al ciudadano y dificultades en la implementación de programas de empleo y capacitación.

Las posibles causas de este deterioro en el clima organizacional pueden ser en primer lugar la carga de trabajo excesiva y la falta de personal adecuado, las cuales han sido constantemente denotados por los empleados como factores de estrés. Además, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y de promoción interna estarían contribuyendo a un sentimiento de estancamiento y desmotivación entre el personal. También se ha observado una comunicación deficiente entre los diferentes niveles

jerárquicos, lo que ha exacerbado la desconfianza y los malentendidos en el lugar de trabajo.

Las consecuencias de un clima organizacional negativo no solo afectan al personal, sino también a la población a la que se sirve. Un personal desmotivado y estresado es menos probable que brinde un servicio eficiente y empático, lo que puede llevar a una percepción pública negativa de la institución. A largo plazo, esto podría minar la confianza en la entidad y reducir la efectividad de sus programas destinados a mejorar las condiciones laborales y el mercado de trabajo en Tacna. Por consiguiente, y en vista de la problemática demostrada, la presente investigación tiene como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, durante el año 2024.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Interrogante principal

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?

1.2.2. Interrogantes secundarias

- ¿Cómo se relaciona la autorrealización y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?
- ¿Cómo se relaciona el involucramiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?
- ¿Cómo se relaciona la supervisión y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?
- ¿Cómo se relacionan las condiciones laborales y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?

1.3. Justificación de la investigación

La presente tesis, presenta una justificación en un campo teórico, práctico y metodológico (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

Desde el aspecto teórico, este estudio contribuye significativamente al conocimiento del clima organizacional dentro de entornos gubernamentales. Al revisar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral en una entidad específica, se enriquece la literatura existente en psicología organizacional y comportamiento humano en el trabajo. Este enfoque contextualizado ofrece una comprensión más profunda de los factores organizacionales en entornos laborales públicos y específicos culturales, cubriendo un vacío importante en la investigación actual (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

En el plano práctico, los resultados de esta investigación son fundamentales para mejorar las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna. Comprender la dinámica del clima organizacional y su impacto en el desempeño permitirá desarrollar intervenciones más efectivas, tales como programas de capacitación ajustados, mejoras en la comunicación interna y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo. Los hallazgos tendrán aplicaciones directas en la optimización de la productividad y el ambiente laboral, sirviendo como referencia para otras organizaciones gubernamentales en Perú y en contextos similares (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

Metodológicamente, esta tesis define claramente la problemática, el planteamiento del problema, la determinación de objetivos e hipótesis a contrastar. Se emplearán técnicas e instrumentos avanzados de investigación científica adecuados para evaluar las relaciones entre clima organizacional y desempeño laboral. Esta metodología no solo aportará solidez al estudio, sino que también servirá como modelo para futuros investigadores interesados en revisar cualquiera de las variables involucradas en esta investigación (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

- Establecer la relación entre el involucramiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.
- Establecer la relación entre la supervisión y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.
- Establecer la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.
- Establecer la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas

- La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.
- El involucramiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.
- La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.
- La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.
- Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

1.6. Operacionalización de las variables

1.6.1. Identificación de la variable X

Variable X: Clima organizacional

Dimensiones

- X1. Autorrealización

Indicadores:

- Oportunidades.
- Interés del jefe.
- Participación.
- Valoración.
- Reconocimiento.
- Desarrollo.
- Capacitación.
- Promoción.
- Creatividad.
- Logros.

- X2. Involucramiento

Indicadores:

- Compromiso.
- Logros.
- Elemento importante.
- Comprometidos.
- Mejora continua.
- Desarrollo.
- Estimulación.
- Orgullo.

- Visión y misión.
- Calidad de vida.

- X3. Supervisión

Indicadores:

- Apoyo.
- Mejora continua.
- Evaluación.
- Preparación.
- Responsabilidades.
- Seguimiento.
- Procedimientos.
- Objetivos claros.
- Métodos.
- Justicia.

- X4. Comunicación

Indicadores:

- Acceso.
- Fluidez.
- Armonía.
- Canales.
- Interacción.
- Superación.
- Fomento.

- Escucha.
- Colaboración.
- Avances.
- X5. Condiciones Laborales

Indicadores:

- Cooperación.
- Retadores.
- Decisiones.
- Integración.
- Oportunidad.
- Administración.
- Remuneración.
- Relación.
- Tecnología.
- Desempeño.

1.6.2. Identificación de la variable Y

Variable Y: Desempeño laboral

Dimensiones

- Y1. Desempeño de la tarea

Indicadores:

- Dedicación y esfuerzo laboral

- Orientación a resultados
- Actualización de conocimientos laborales
- Planificación eficiente del trabajo
- Optimización de la planificación laboral
- Y2. Desempeño contextual

Indicadores:

- Creatividad para resolver problemas
- Aceptación de tareas desafiantes
- Iniciativa laboral
- Búsqueda de desafíos laborales
- Actualización de habilidades laborales
- Participación en reuniones laborales
- Y3. Desempeño contraproducente

Indicadores:

- Quejas sin relevancia laboral
- Comentarios negativos con compañeros
- Exageración de problemas laborales
- Enfoque en aspectos negativos del trabajo
- Críticas externas a la empresa

1.6.3. Conceptualización y operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable X: Clima organizacional	Según Sinval y Marôco (2020), el clima organizacional se entiende como las percepciones compartidas y relativamente duraderas de las políticas, prácticas y procedimientos de una organización que los empleados experimentan directamente y que influyen en su comportamiento laboral.	De acuerdo a Palma (2004), el clima organizacional tiene su medición en función de 5 dimensiones: Autorrealización, Involucramiento, Supervisión, Comunicación, y Condiciones laborales.	Autorrealización	Oportunidades.
				Interés del jefe.
				Participación.
				Valoración.
				Reconocimiento.
				Desarrollo.
				Capacitación.
				Promoción.
				Creatividad.
				Logros.
			Involucramiento	Compromiso.
				Logros.
				Elemento importante.
				Comprometidos.
				Mejora continua.
				Desarrollo.
				Estimulación.
				Orgullo.
			Supervisión	Visión y misión.
				Calidad de vida.
				Apoyo.
				Mejora continua.
				Evaluación.
				Preparación.
				Responsabilidades
				Seguimiento.
				Procedimientos.
				Objetivos claros.
			Comunicación	Métodos.
				Justicia.
				Acceso.
				Fluidez.
				Armonía.
				Canales.

				Interacción.
				Superación.
				Fomento.
				Escucha.
				Colaboración.
				Avances.
			Condiciones laborales	Cooperación.
				Retadores.
				Decisiones.
				Integración.
				Oportunidad.
				Administración.
				Remuneración.
				Relación.
				Tecnología.
				Desempeño.
Variable Y: Desempeño laboral	Según Bautista et al. (2020), el desempeño laboral es un conjunto de acciones y conductas que los trabajadores ejecutan para alcanzar los objetivos de la empresa y generar valor a través de dimensiones como el desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual.	Gabini y Salessi (2017), precisan que el desempeño laboral se compone de tres dimensiones: Desempeño de la tarea, desempeño contextual y desempeño contraproducente	Desempeño de la tarea	Dedicación y esfuerzo laboral
				Orientación a resultados
				Actualización de conocimientos laborales
				Planificación eficiente del trabajo
				Optimización de la planificación laboral
			Desempeño contextual	Creatividad para resolver problemas
				Aceptación de tareas desafiantes
				Iniciativa laboral
				Búsqueda de desafíos laborales
				Actualización de habilidades laborales
				Participación en reuniones laborales
			Desempeño contraproducente	Quejas sin relevancia laboral
				Comentarios negativos con compañeros
				Exageración de problemas laborales
				Enfoque en aspectos negativos del trabajo
				Críticas externas a la empresa

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Mosquera (2023), presentó la investigación titulada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Isidro Ayora”, de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, en Ecuador. Tuvo como finalidad analizar cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal Isidro Ayora. Para ello, se aplicó una metodología apoyada en los métodos deductivo, inductivo, estadístico y bibliográfico. La información fue obtenida mediante una encuesta aplicada a 99 colaboradores, utilizando un cuestionario de 12 ítems vinculados con los objetivos de la investigación; además, se desarrolló una entrevista a la responsable del área de Talento Humano. Los resultados evidenciaron que la institución no presenta condiciones laborales favorables y que tampoco cuenta con mecanismos de estímulo o reconocimiento para su personal. Esta situación afecta la motivación de los trabajadores y repercute

negativamente en el cumplimiento eficiente de sus funciones. Finalmente, se planteó la elaboración de un artículo científico que permita relacionar los hallazgos alcanzados con futuras investigaciones sobre gestión organizacional, contribuyendo así a procesos de mejora continua.

Ortega et al. (2023), realizaron la tesis “El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional”, de la Revista Digital Ciencias Administrativas FCE-UNLP, en Argentina. Tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador (DIGEIM). Para ello, el clima organizacional fue analizado considerando tres dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía y motivación laboral; mientras que el desempeño laboral fue valorado a partir de la productividad, eficacia y eficiencia. El estudio fue de alcance correlacional y recurrió a fuentes primarias, debido a que la información se obtuvo directamente en el contexto laboral. Se aplicaron encuestas a 64 servidores públicos mediante una escala de Likert, y la confiabilidad del instrumento fue comprobada con el coeficiente Alfa de Cronbach. Asimismo, los datos fueron procesados en el programa SPSS versión 24. Los resultados evidenciaron una asociación directa entre las variables, alcanzando una correlación de 71,2%. De manera específica, el 54,7% de los encuestados indicó que nunca se había consolidado un clima organizacional apropiado, situación vinculada

principalmente con una comunicación poco efectiva, señalada por el 32,8%, y con la desmotivación laboral, reportada por el 51,6%. En ese escenario, el 35,9% consideró que la productividad era limitada; además, el 42,2% sostuvo que la eficacia no predominaba en su entorno de trabajo y el 31,3% manifestó que la eficiencia laboral se alcanzaba rara vez.

López (2021), desarrolló la investigación “Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil”, de la Universidad Politécnica Salesiana, en Guayaquil, Ecuador. Tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil, considerando la relevancia de las funciones administrativas dentro de un entorno altamente competitivo como la educación superior. El estudio prestó atención a posibles factores que podían afectar el ambiente institucional, como las dificultades en la relación entre colaboradores y jefaturas departamentales, así como la limitada capacitación del personal administrativo, aspectos que podrían repercutir en su rendimiento laboral. Metodológicamente, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un alcance correlacional. Para obtener la información, se elaboró una encuesta estructurada de 30 preguntas, organizada en tres secciones: la primera orientada a datos sociodemográficos, la segunda referida al clima organizacional mediante dimensiones como comunicación, motivación,

liderazgo y trabajo en equipo, y la tercera centrada en el desempeño laboral. La muestra estuvo conformada por 51 trabajadores administrativos. Las respuestas fueron medidas mediante escala de Likert y procesadas con el programa estadístico IBM SPSS, lo que permitió aplicar análisis de varianza categórica unidimensional mediante tablas de frecuencia y análisis bidimensional a través de tablas de contingencia. Los resultados evidenciaron una asociación positiva entre ambas variables, mostrando que un mejor clima organizacional se vincula con un mayor desempeño laboral. En consecuencia, se concluyó que el clima organizacional influye de manera significativa en el rendimiento del personal administrativo. Asimismo, se planteó que fortalecer el ambiente laboral contribuiría a mejorar el desempeño, favoreciendo tanto a la institución como a los usuarios de sus servicios. Finalmente, se propuso un plan de mejora orientado a conservar niveles adecuados de clima organizacional en el área administrativa y asegurar un desempeño laboral eficiente.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Tapia y Vásquez (2024), ejecutaron la tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cochabamba, Chota - Cajamarca 2023”, de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, en Cajamarca. Tuvo como finalidad analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cochabamba, Chota,

Cajamarca, durante el año 2023. Metodológicamente, correspondió a un estudio básico, transversal y con diseño no experimental. La población estuvo integrada por 26 colaboradores. Para la obtención de la información se utilizaron dos cuestionarios, los cuales fueron validados por tres especialistas. La confiabilidad de los instrumentos se verificó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando 0,897 en el cuestionario de clima organizacional y 0,896 en el instrumento de desempeño laboral. Los resultados mostraron que la asociación entre clima organizacional y desempeño laboral obtuvo un coeficiente de Pearson de 0,808. Asimismo, se halló una correlación de 0,728 entre comunicación interpersonal y desempeño laboral; de 0,604 entre autonomía para la toma de decisiones y desempeño laboral; y de 0,757 entre motivación personal y desempeño laboral. En consecuencia, se concluyó que el clima organizacional se relacionó de manera significativa con el desempeño laboral, evidenciando una relación positiva fuerte entre ambas variables.

Campos (2024), presentó el estudio “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo-2021”, de la Universidad Continental, en Huancayo. Tuvo como finalidad analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis durante el año 2021. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, nivel explicativo y

diseño relacional causal, empleando el método deductivo. La población estuvo conformada por 60 servidores, de los cuales se seleccionó una muestra de 30 trabajadores mediante muestreo no probabilístico. Para recoger la información se aplicó un cuestionario de 23 ítems, validado por juicio de expertos, cuya confiabilidad fue comprobada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. En los resultados sociodemográficos se identificó que los grupos etarios con mayor presencia fueron los de 31 a 40 años y de 41 a 50 años, con 46,7% y 33,3%, respectivamente; además, predominó la participación masculina con 56,7%. En relación con el clima organizacional, el 30% de los encuestados señaló estar de acuerdo con las condiciones existentes, mientras que el 10% manifestó desacuerdo. Respecto al vínculo con los compañeros de trabajo, el 46,67% indicó estar conforme con el trato recibido; asimismo, en la relación entre jefes y subordinados, el 53,33% expresó estar de acuerdo y el 33,33% totalmente de acuerdo. Los hallazgos evidenciaron que el clima organizacional influye en diferentes aspectos del desempeño laboral, destacando la responsabilidad en el trabajo, que alcanzó un coeficiente de correlación moderado de 0,606. Finalmente, se concluyó que el clima organizacional incide significativamente en la responsabilidad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, mostrando que un entorno laboral favorable contribuye de manera positiva al desempeño de los servidores públicos.

Rojas y Valladares (2023), elaboraron la investigación “Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Florida, Provincia de Bongará, Departamento de Amazonas, 2023”, de la Universidad Privada del Norte, en Lima. Tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Florida, provincia de Bongará, región Amazonas, durante el año 2023. El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, ya que permitió analizar los datos mediante procedimientos estadísticos. Asimismo, presentó un alcance correlacional y se desarrolló bajo un diseño no experimental. La población estuvo integrada por 45 trabajadores, quienes también conformaron la muestra, seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recopilación de información se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose un cuestionario de 73 ítems, cuya confiabilidad alcanzó un valor de 0,765, considerado aceptable. Los resultados mostraron que el 55,56% de los servidores percibió un clima organizacional en nivel alto, mientras que el 46,67% calificó su desempeño laboral también en un nivel alto. Finalmente, con una significancia de 0,001, inferior a 0,05, y un coeficiente de correlación de 0,781, se concluyó que existe una relación fuerte y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en dicha municipalidad.

2.1.3. Antecedentes regionales

Egoavil y Flores (2021), realizó la tesis titulada "Clima organizacional y su relación con la productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2021", de la Universidad José Carlos Mariátegui, en Moquegua. Tuvo como finalidad determinar el nivel de influencia del clima organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna, durante el año 2021. Para ello, se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, orientada a analizar la asociación entre el clima organizacional, considerado como variable X1, y la productividad laboral, asumida como variable X2. El diseño fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas, sino observadas tal como se presentaron en la realidad; además, fue de corte transversal, ya que la información se recogió en un periodo determinado. La población estuvo conformada por 246 trabajadores municipales, de los cuales se seleccionó una muestra de 151 empleados mediante muestreo probabilístico, aplicando la fórmula para poblaciones finitas. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento correspondió a un cuestionario. Los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente y las hipótesis se contrastaron mediante la prueba Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron un coeficiente de correlación de 0,768 y un valor de significancia de 0,000, menor al nivel permitido de 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirmó una relación significativa entre el

clima organizacional y la productividad laboral. Asimismo, se identificó que el 52,3% de los encuestados percibió el clima organizacional como moderadamente adecuado, mientras que el 47,0% consideró que la productividad laboral también se ubicaba en un nivel moderadamente adecuado.

Vargas (2019), desarrolló la investigación “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa Tacna, 2019”, de la Universidad Privada de Tacna. Tuvo como finalidad establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa durante el año 2019. Metodológicamente, correspondió a un estudio de tipo básico, con diseño no experimental y corte transversal. Asimismo, presentó un nivel explicativo causal y trabajó con una población censal de 37 colaboradores, quienes conformaron también la muestra. Para la obtención de la información se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario. La comprobación de las hipótesis se realizó mediante el modelo estadístico de regresión lineal simple. Los resultados permitieron evidenciar que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la entidad financiera, lo cual se respaldó con un valor p de 0,000. En consecuencia, se aceptó la hipótesis alterna, confirmándose que una adecuada gestión del clima organizacional,

vinculada con la estructura institucional, los integrantes de la organización y el comportamiento dentro de la empresa, contribuye favorablemente al fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima organizacional

Según Sinval y Marôco (2020), el clima organizacional se entiende como las percepciones compartidas y relativamente duraderas de las políticas, prácticas y procedimientos de una organización que los empleados experimentan directamente y que influyen en su comportamiento laboral.

Por otro lado, Koys (2006) indica que el clima organizacional se refiere a las características medibles de un lugar de trabajo, según son percibidas por los empleados que trabajan en dicho entorno.

Asimismo, Carr et al. (2003) describen el clima organizacional como "un conjunto de atributos específicos que pueden ser inferidos de la manera en que una organización trata a sus miembros.

Finalmente, Patterson et al. (1998) definen el clima organizacional como las percepciones compartidas de los procedimientos, prácticas y tipos de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados en un entorno laboral.

2.2.1.1. Importancia del clima organizacional

De acuerdo a Gibson et al. (2012), el clima organizacional es fundamental porque actúa como un moderador entre los procesos organizacionales y la motivación de los empleados. Un clima positivo en la organización puede aumentar significativamente la motivación de los empleados, lo que a su vez conduce a una mejora en la productividad y la satisfacción en el trabajo.

El clima organizacional influye en la percepción que los empleados tienen de la empresa, afectando sus respuestas emocionales y conductuales. Un clima adecuado fomenta un ambiente donde los empleados se sienten valorados y apoyados, lo que puede reducir la rotación y aumentar la lealtad hacia la empresa. Además, un buen clima organizacional puede mejorar la comunicación y la colaboración entre los empleados, lo que es importante para la innovación y la eficiencia operativa.

Por tanto, la importancia del clima organizacional radica en su capacidad para impactar directamente en el rendimiento general de la organización a través de su efecto en los empleados. Las organizaciones que invierten en crear y mantener un clima positivo probablemente verán beneficios sustanciales en términos de rendimiento y satisfacción del personal (Gibson y otros, 2012).

2.2.1.2. Aspectos del clima organizacional

Schneider et al. (2011), detallan que el clima organizacional se compone de dimensiones que influyen directamente en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Estos elementos incluyen:

1. Comunicación: La comunicación efectiva dentro de una organización es importante para establecer un clima positivo. Esto incluye no solo la frecuencia de la comunicación, sino también su claridad y la forma en que facilita el entendimiento mutuo entre los niveles jerárquicos.
2. Soporte de los supervisores: La percepción de los empleados sobre el apoyo que reciben de sus supervisores es un componente vital del clima organizacional. Esto incluye el grado en que los supervisores son accesibles, dispuestos a proporcionar guía y apoyo, y cómo manejan las recompensas y el reconocimiento.

3. Normas y expectativas claras: Las normas de comportamiento y las expectativas claras establecen un marco dentro del cual los empleados pueden operar con confianza. Cuando los empleados conocen lo que se espera de ellos, es más probable que se sientan seguros y comprometidos.
4. Seguridad del empleo: La seguridad laboral es otro factor importante que contribuye al clima organizacional. Cuando los empleados sienten que su empleo es estable, es más probable que se enfoquen en cumplir con sus responsabilidades en lugar de preocuparse por la seguridad de su posición.
5. Reconocimiento y recompensa: El reconocimiento de los esfuerzos de los empleados y las recompensas justas son fundamentales para un clima organizacional positivo. Un sistema justo de recompensas motiva a los empleados a mantener y mejorar su rendimiento.
6. Colaboración y espíritu de equipo: Finalmente, un clima en el que se fomenta la colaboración y se valora el trabajo en equipo puede mejorar significativamente la moral y la eficacia organizacional (Schneider y otros, 2011).

2.2.1.3. *Elementos del clima organizacional*

Gan y Belbel (2011), distinguen 02 tipos de componentes: subjetivos y objetivos:

- Elementos subjetivos: Desde los planteamientos que consideran que el clima laboral se construye principalmente a partir de las percepciones de quienes integran una organización, resulta necesario considerar también las actitudes, debido a que estas influyen en la manera en que las personas interpretan su entorno. En ese sentido, los componentes subjetivos del clima organizacional se relacionan con la forma en que los trabajadores perciben, valoran y responden ante las condiciones presentes en su espacio de trabajo:
 - Autonomía. Este componente se relaciona con el grado de independencia que posee el trabajador para tomar decisiones y desarrollar sus funciones. Cuando existe mayor autonomía, el nivel de control suele ser menor; en cambio, cuando la autonomía es reducida, generalmente se evidencia una supervisión más constante y restrictiva.
 - Participación. Se vincula con la posibilidad que tienen los trabajadores de involucrarse activamente en los procesos, decisiones o mejoras dentro de la organización. No obstante,

cuando la institución no ofrece canales adecuados ni responsables que promuevan dicha participación, los colaboradores pueden adoptar una actitud pasiva o indiferente, aun cuando exista disposición para contribuir.

- Liderazgo. Este componente se expresa a través de los estilos o perfiles que adopta quien dirige, ya que cada forma de liderazgo genera distintas maneras de organizar el trabajo y, por tanto, diferentes percepciones sobre el clima laboral. Su extremo contrario es la falta de liderazgo, la cual puede manifestarse de dos formas. La primera ocurre cuando el líder delega en exceso al equipo funciones como el análisis de problemas, la propuesta de iniciativas o la toma de decisiones. La segunda se presenta cuando la autoridad formal no cuenta con la capacidad necesaria para articular adecuadamente las exigencias del trabajo con las necesidades de las personas.
- El valor comunicación. Constituye un elemento esencial en la forma en que los trabajadores perciben el clima organizacional. Cuando no existe una escucha adecuada, pueden generarse relaciones laborales deficientes y prácticas negativas, como asumir lo que otros piensan o sienten, dando lugar a rumores. Estos también aparecen cuando la información no se transmite de manera clara y precisa, cuando el mensaje se distorsiona al omitir datos, añadir elementos ajenos al contenido original o modificarlo durante su

transmisión. Asimismo, un ambiente de tensión dentro de la organización puede aumentar la incertidumbre y alterar gravemente el sentido real de aquello que se desea comunicar (Gan & Berbel, 2011).

- Componentes objetivos: Los autores identifican lo siguiente:
 - Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo. En cuanto a los recursos físicos y la infraestructura, la creciente atención otorgada a los espacios laborales y a disciplinas como la ergonomía evidencia una mayor preocupación por aquellas condiciones que, cuando funcionan adecuadamente, no necesariamente generan motivación directa, pero sí evitan malestar. En la teoría de Herzberg, estos elementos se entienden como factores higiénicos, debido a que su presencia no impulsa por sí sola el entusiasmo laboral; sin embargo, cuando son deficientes, producen incomodidad, irritación y frustración. Por ello, descuidar las condiciones físicas del trabajo puede afectar seriamente el ánimo de los empleados, debilitar su identificación con la organización, aumentar la desmotivación y deteriorar el clima laboral. Desde una perspectiva preventiva, la ergonomía busca principalmente optimizar la seguridad, la eficiencia y el bienestar o satisfacción de los trabajadores.

- La remuneración o salario. Este elemento debe entenderse también desde una perspectiva subjetiva, debido a que la valoración que realiza cada trabajador sobre si su remuneración es adecuada depende de sus expectativas personales, profesionales y familiares. Por ello, el salario no solo representa una compensación económica por el trabajo realizado, sino también un factor asociado al bienestar, la estabilidad y la percepción de reconocimiento dentro de la organización.
- Compensación laboral. Puede convertirse en una herramienta importante para fortalecer el rendimiento, la motivación y la satisfacción laboral, favoreciendo además la atracción, permanencia y retención de personal competente. En cambio, cuando los colaboradores perciben que la retribución recibida no es justa o suficiente, pueden presentarse efectos negativos en la productividad institucional, el compromiso, el ambiente de trabajo y el desempeño general de la organización.
- El diseño de puesto de trabajo. Permite delimitar con claridad las funciones, responsabilidades y competencias asignadas a cada trabajador. De esta manera, se reducen las dudas sobre el alcance del cargo, se evitan duplicidades o cruces de tareas entre colaboradores y se disminuye la posibilidad de conflictos internos derivados de una distribución poco precisa del trabajo(Gan & Berbel, 2011).

2.2.1.4. Teorías del clima organizacional

a) Teoría de Zohar

Zohar (1980) en su estudio enfatizó la importancia de cómo las percepciones colectivas de los trabajadores sobre las prácticas y políticas de seguridad influyen en la conducta de seguridad. El autor propuso que un clima de seguridad fuerte se caracteriza por:

- Importancia de la seguridad: Se refiere al nivel de prioridad que la organización otorga a la seguridad dentro de sus procesos, decisiones y prácticas laborales.
- Comunicación de la seguridad: Comprende la forma en que la institución transmite información relacionada con la seguridad, considerando la claridad, oportunidad y frecuencia de los mensajes.
- Retroalimentación sobre la seguridad: Hace referencia a la información que se brinda a los trabajadores respecto a las acciones de seguridad implementadas, sus resultados y los aspectos que requieren mejora.
- Participación en la seguridad: Alude al grado de involucramiento de los colaboradores en actividades, medidas o decisiones orientadas a fortalecer la seguridad en el entorno laboral (Zohar, 1980).

b) Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968), plantearon una teoría en la que el clima organizacional se entiende como el conjunto de características percibidas dentro de una institución, las cuales influyen en la manera en que sus integrantes se comportan, interactúan y responden frente a las condiciones del entorno laboral. A partir de este enfoque, los autores propusieron nueve dimensiones para analizar el clima organizacional:

- Estructura: Cómo los empleados perciben la cantidad de restricciones en su trabajo.
- Responsabilidad: El sentido de autonomía en el trabajo.
- Recompensa: La percepción de la equidad de las recompensas recibidas.
- Riesgo: El sentido de riesgo y el desafío en el trabajo.
- Calidez: Relaciones interpersonales y atmósfera amistosa en el trabajo.
- Apoyo: La disponibilidad de ayuda y recursos para los empleados.
- Normas: Las expectativas del rendimiento laboral.
- Conflicto: El grado en que se fomenta el conflicto o la cooperación.
- Estándares de identidad: Cómo se promueven y mantienen los estándares de trabajo y calidad (Litwin & Stringer, 1968).

c) Teoría de Amabile y Gyskiewicz

Amabile y Gyskiewicz (1989), a partir de sus estudios sobre la creatividad en las organizaciones y, especialmente, mediante el desarrollo de escalas orientadas a evaluar el ambiente creativo, reconocieron diversos elementos del clima laboral que pueden favorecer o limitar la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores:

- Autonomía: La independencia en la toma de decisiones.
- Desafío del trabajo: La naturaleza del trabajo y si desafía y motiva a los empleados.
- Apoyo para la innovación: El apoyo organizacional para generar y ejecutar nuevas ideas.
- Recursos: La disponibilidad de tiempo y recursos para la exploración de ideas.
- Presiones del trabajo: Las demandas del trabajo y cómo afectan la libertad para innovar (Amabile & Gyskiewicz, 1989).

2.2.1.5. Dimensiones del clima organizacional

La Escala de Clima Laboral CL – SPC planteada por Palma (2004), y validada por Ortega (2018), es un instrumento que planea 05 dimensiones que componen dicha variable: Autorrealización, Involucramiento,

Supervisión, Comunicación, y Condiciones laborales. Se desarrollan a continuación:

- **Dimensión 01. Autorrealización:** Permite valorar en qué medida los trabajadores perciben que sus funciones les brindan oportunidades para fortalecer sus capacidades, crecer profesionalmente y acercarse a su máximo potencial. En este sentido, el desarrollo personal y laboral adquiere un papel fundamental, ya que un entorno favorable facilita que los colaboradores encuentren sentido, satisfacción y motivación en las tareas que realizan. Asimismo, la autorrealización se relaciona con la posibilidad de asumir retos, aportar de manera significativa y sentirse parte activa del logro de los objetivos organizacionales (Ortega C. , 2018).

- **Dimensión 02. Involucramiento:** Analiza el grado en que los trabajadores se sienten integrados con la organización y se identifican con sus objetivos, valores y formas de trabajo. Cuando el involucramiento es elevado, los colaboradores muestran mayor compromiso, disposición para aportar más allá de sus funciones básicas y sentido de pertenencia hacia la institución. Además, refleja la capacidad de la organización para conectar sus metas institucionales con las expectativas de su personal, fortaleciendo la lealtad, la productividad y la permanencia laboral (Ortega C. , 2018).

- **Dimensión 03. Supervisión:** Se relaciona con la forma en que se ejerce el liderazgo dentro del espacio laboral, considerando tanto la orientación brindada como la calidad del acompañamiento recibido por los trabajadores. Una supervisión adecuada no solo implica asignar tareas o evaluar resultados, sino también ofrecer retroalimentación, apoyo y un trato basado en el respeto y la equidad. En ese sentido, los colaboradores suelen valorar a los superiores que se muestran accesibles, promueven la confianza y generan un ambiente abierto al diálogo. Por ello, una supervisión efectiva contribuye al fortalecimiento de un entorno laboral sano, ordenado y productivo (Ortega C. , 2018).

- **Dimensión 04. Comunicación:** Comprende la calidad y efectividad de los medios utilizados para transmitir información dentro de la organización. Cuando la comunicación es clara, oportuna y abierta, se favorece un ambiente transparente, colaborativo y equilibrado, donde los trabajadores se mantienen informados y perciben que su participación es tomada en cuenta. Asimismo, la comunicación interna influye en aspectos como la motivación, la coordinación de actividades y la eficiencia de los procesos. Por tanto, esta dimensión permite observar cómo circula la información entre los distintos niveles jerárquicos y de qué manera se promueve la intervención activa del personal(Ortega C. , 2018).

- **Dimensión 05. Condiciones laborales:** Comprende las características físicas, psicológicas y sociales del ambiente donde los trabajadores desarrollan sus actividades. Incluye aspectos como la seguridad, la ergonomía, la comodidad del espacio, el bienestar emocional y la calidad de las relaciones dentro del entorno laboral. Cuando estas condiciones son adecuadas, favorecen la salud, la satisfacción, la eficiencia y la productividad del personal. Además, las mejoras realizadas en este ámbito reflejan el grado de interés que la organización demuestra por el bienestar integral de sus colaboradores (Ortega C. , 2018).

2.2.2. Desempeño laboral

Según Bautista et al. (2020), el desempeño laboral es un conjunto de acciones y conductas que los trabajadores ejecutan para alcanzar los objetivos de la empresa y generar valor a través de dimensiones como el desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual.

Por otro lado, Campbell y Wiernik (2015) indican que el desempeño laboral es un conjunto de conductas observables en los empleados que contribuyen al logro de resultados, y que la evaluación del mismo permite optimizar la selección de personal y el desarrollo de capacidades.

Asimismo, Latham y Pinder (2005) denotan que el desempeño laboral es el grado en el que los empleados llevan a cabo las tareas que son importantes para el logro de los objetivos organizacionales. Abarca las conductas y acciones que los empleados adoptan para alcanzar dichos resultados, lo que implica una gama de comportamientos productivos y contraproducentes en el lugar de trabajo.

Armstrong (2009), sostiene que el desempeño laboral se relaciona con el logro de un determinado nivel de rendimiento dentro de un puesto de trabajo, tomando como referencia los estándares previamente establecidos. Asimismo, este desempeño se vincula con las expectativas organizacionales y con los resultados que se espera alcanzar mediante el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas.

Finalmente, Aguinis (2009) describe el desempeño laboral como lo que un empleado hace o no hace. Es una representación simplificada, pero enfatiza la importancia de las acciones y la inacción en el contexto laboral.

2.2.2.1. Importancia del desempeño laboral

De acuerdo a Latham y Pinder (2005), un alto desempeño no solo contribuye a la rentabilidad y sostenibilidad de la organización sino que también puede generar un círculo virtuoso de compromiso y motivación

entre los empleados. Cuando los trabajadores están comprometidos y motivados, es más probable que se desempeñen a un nivel alto, lo cual a su vez puede llevar a mayores niveles de satisfacción laboral y a una menor rotación de personal. A medida que los trabajadores desarrollan sus habilidades y demuestran competencia en sus roles, pueden acceder a oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Este desarrollo contribuye a una fuerza laboral más capacitada y versátil, capaz de adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial.

Desde una perspectiva de gestión de recursos humanos, el desempeño laboral es un elemento importante para la toma de decisiones relacionadas con promociones, compensaciones y despidos. Una evaluación precisa del desempeño permite a los gerentes reconocer y recompensar a los empleados de alto rendimiento, así como identificar áreas de mejora y necesidades de capacitación. En términos de responsabilidad social corporativa, las empresas con trabajadores de alto rendimiento pueden tener un impacto positivo en sus comunidades. Los empleados que están satisfechos y motivados en su trabajo a menudo participan en iniciativas comunitarias y proyectos de voluntariado, lo que mejora la imagen pública de la empresa como un agente de cambio social positivo.

En síntesis, el desempeño laboral es una métrica importante para la salud y el progreso de cualquier organización. Al centrarse en el desempeño, las empresas pueden mejorar su competitividad en el mercado, fomentar una cultura de excelencia y eficiencia, y aumentar la satisfacción y el bienestar de sus empleados (Latham & Pinder, 2005).

2.2.2.2. Elementos intervinientes en la medición del desempeño laboral

Chiavenato (2009), establece que durante la medición del desempeño laboral, en las organizaciones intervienen los siguientes elementos:

- El gerente: En la mayoría de organizaciones, el gerente cumple un papel central en el seguimiento del desempeño de sus colaboradores, así como en la evaluación continua y en la comunicación de los resultados obtenidos. Esta forma de gestión ha permitido otorgar mayor autonomía y flexibilidad a cada jefe, favoreciendo que asuma un rol más activo en la administración y conducción de su propio equipo de trabajo (Chiavenato I. , 2009).
- El empleado y el gerente: Cuando la evaluación del desempeño forma parte de las responsabilidades directas del jefe y, al mismo tiempo, interesa principalmente al propio trabajador, resulta conveniente

promover un acercamiento entre ambos. En este proceso, el gerente cumple una función de acompañamiento, orientación y retroalimentación, mientras que el empleado analiza su propio rendimiento tomando como referencia los comentarios recibidos. De esta manera, la evaluación se convierte en un intercambio colaborativo, donde ambas partes participan para mejorar los resultados laborales (Chiavenato I. , 2009).

- Equipo de trabajo: La evaluación del desempeño se realiza desde el propio equipo, considerando el aporte de cada integrante y las acciones necesarias para mejorar los resultados colectivos. Asimismo, este proceso permite establecer objetivos comunes, orientar los esfuerzos del grupo y fortalecer el cumplimiento de las metas previstas (Chiavenato I. , 2009).
- Comisión de evaluación de desempeño: Esta modalidad se desarrolla mediante una comisión designada específicamente para valorar el rendimiento del personal. Se trata de una evaluación colectiva, realizada por un grupo de personas que se relacionan directa o indirectamente con el desempeño de los trabajadores. Una evaluación adecuada permite articular los objetivos institucionales con las metas individuales del colaborador, ya sea trabajador o jefe. Además, facilita que el empleado y su responsable reconozcan y analicen los aspectos

que requieren mejora, al mismo tiempo que permite reforzar o aclarar las expectativas sobre el trabajo esperado (Chiavenato I. , 2009).

2.2.2.3. Principales aspectos del desempeño laboral

Siguiendo con la citación del autor Chiavenato (2001), los aspectos del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- Adaptabilidad: Se entiende como la capacidad para comunicar ideas de manera clara y pertinente, tanto en espacios grupales como individuales. También implica ajustar el lenguaje, los términos y la forma de expresión según las características del receptor, manteniendo una comunicación ordenada, coherente y gramaticalmente adecuada (Chiavenato I. , 2001).
- Iniciativa: Hace referencia a la disposición del trabajador para intervenir activamente en determinadas situaciones, anticiparse a los hechos y actuar con intención de alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato I. , 2001).
- Conocimiento: Comprende el dominio técnico o especializado que posee una persona en un área vinculada con su trabajo, así como su

capacidad para mantenerse actualizada frente a los avances, cambios y tendencias propias de su campo profesional (Chiavenato I. , 2001).

- Trabajo en equipo: Se refiere a la habilidad para integrarse y colaborar eficazmente dentro de un grupo de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y favoreciendo un ambiente de cooperación, armonía y consenso (Chiavenato I. , 2001).
- Estándares de trabajo: Alude a la capacidad de cumplir e incluso superar las metas, criterios o niveles de desempeño establecidos por la organización. Asimismo, implica recoger información útil para brindar retroalimentación y promover mejoras en los procesos internos (Chiavenato I. , 2001).
- Desarrollo del talento: Consiste en la habilidad para fortalecer las capacidades, destrezas y competencias de los integrantes del equipo, así como planificar acciones formativas pertinentes para las funciones actuales y futuras (Chiavenato I. , 2001).
- Diseño de la fuerza laboral: Se relaciona con la capacidad de definir la estructura organizativa y la distribución del trabajo más conveniente para alcanzar los objetivos institucionales. Además, supone reorganizar las tareas cuando sea necesario, con el fin de ampliar las oportunidades de desarrollo humano y favorecer la flexibilidad laboral (Chiavenato I. , 2001).
- Maximización del rendimiento: Hace referencia a la capacidad de establecer metas de desempeño y desarrollo, brindar orientación o

capacitación oportuna, y evaluar el rendimiento de manera objetiva para impulsar mejores resultados laborales (Chiavenato I. , 2001).

2.2.2.4. Fases del desempeño laboral

Bohlander et al. (2018), plantearon un proceso por el cual la evaluación del desempeño en la organización puede efectuarse. Basado en 05 pasos, estos se desarrollan a continuación:

- Fase I. Determinar la metodología: Debido a que existen diferentes formas de evaluar el desempeño, resulta necesario precisar el método que se utilizará. Una primera modalidad es la evaluación de 90°, realizada por el jefe inmediato o supervisor directo. La segunda corresponde a la evaluación de 180°, también conocida como revisión entre pares, en la cual participan compañeros que cumplen funciones similares. Finalmente, la evaluación de 360° incorpora la valoración de subordinados, permitiendo una apreciación más amplia del desempeño laboral (Bohlander y otros, 2018).
- Fase II. Identificar las funciones, responsabilidades y conocimiento de cada uno de los cargos: Esta etapa parte del manual de funciones, documento en el que se describen detalladamente las actividades, competencias y responsabilidades correspondientes a cada puesto. Su finalidad es identificar con claridad qué se espera de cada colaborador

según el cargo que ocupa dentro de la organización (Bohlander y otros, 2018).

- Fase III. Contrastar la información con el colaborador: En esta fase se contrasta lo establecido en el manual de funciones con la información proporcionada por el propio trabajador. Para ello, puede emplearse una matriz de comparación o un sistema informático especializado que permita verificar coincidencias, diferencias o aspectos que requieran ajuste (Bohlander y otros, 2018).
- Fase IV. Efectuar una sesión formal de revisión: Con los datos obtenidos, se cuenta con criterios suficientes para analizar el nivel de compromiso y desempeño del trabajador frente a la organización. En esta etapa, los resultados deben ser comunicados al colaborador y, cuando sea necesario, complementarse con una retroalimentación orientada a mejorar su actuación laboral mediante pautas o planes de acción específicos (Bohlander y otros, 2018).
- Fase V. Departamento de Talento Humano toma la decisión: Finalmente, el área responsable puede adoptar decisiones relacionadas con ascensos, rotaciones, incrementos, reconocimientos u otras acciones de mejora. Asimismo, esta fase permite diseñar programas de incentivos y recompensas, los cuales no necesariamente deben ser económicos, sino orientados a motivar y fortalecer el compromiso de los trabajadores (Bohlander y otros, 2018).

2.2.2.5. Factores del desempeño laboral

Dessler (2009), indica que los factores para el desempeño laboral son:

- Calidad: Disfruta de un buen trabajo, un buen salario y recompensas, el trabajo es divertido y puedes conseguir un ascenso profesional.
 - Precisión, la precisión con la que el trabajador debe realizar el trabajo.
 - Obediencia, la obediencia de los trabajadores al realizar el trabajo.
 - Aceptabilidad del trabajo realizado por trabajadores y jefes (Dessler, 2009).
- Productividad: Se entiende como la relación entre los bienes o servicios generados y los recursos empleados para alcanzarlos. También puede interpretarse como el vínculo entre los resultados obtenidos y el tiempo requerido para lograrlos, de modo que, mientras menor sea el tiempo utilizado para alcanzar los objetivos previstos, mayor será el nivel de productividad. En ese sentido, la productividad funciona como un indicador de eficiencia, porque permite valorar la capacidad de obtener mayores resultados utilizando la menor cantidad posible de insumos durante un periodo determinado (Dessler, 2009).

- Conocimiento del trabajador: Habilidades, información práctica y técnicas utilizadas en el trabajo.
 - Las habilidades: Comprenden la capacidad del trabajador para reconocer los elementos más relevantes de una situación, entender cómo se relacionan entre sí y proponer soluciones que favorezcan a la organización. Estas habilidades permiten mejorar la eficiencia, especialmente en los niveles jerárquicos superiores, donde los directivos deben analizar los problemas desde una visión más amplia y no limitarse únicamente a sus manifestaciones inmediatas.
 - Información práctica: Hace referencia al conocimiento que posee el colaborador sobre su propio desempeño laboral, incluyendo aquello que domina, aquello que aún necesita fortalecer y los límites de su campo de acción. Este saber permite definir con mayor claridad su autoridad, responsabilidades y aportes, integrando su aprendizaje individual al conocimiento colectivo de la organización.
 - Técnicas utilizadas en el trabajo: Se refieren al conjunto de conocimientos y experiencias aplicadas en la ejecución de las actividades laborales, considerando métodos, procesos y procedimientos específicos. En ese sentido, implican el manejo

adecuado de herramientas y recursos necesarios para cumplir eficazmente las tareas asignadas (Dessler, 2009).

- Confiabilidad: Hace referencia al nivel de seguridad que la organización puede tener respecto al cumplimiento responsable de las tareas por parte de sus trabajadores. Implica que el personal ejecute sus funciones de manera constante, siga las indicaciones establecidas y actúe con base en valores que fortalezcan la confianza dentro de la institución (Dessler, 2009).
- Disponibilidad: Se relaciona con la puntualidad, la asistencia regular y el respeto de los horarios establecidos, incluyendo los tiempos destinados a alimentación y descanso. Asimismo, comprende la capacidad del trabajador para mantener precisión y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades, tanto dentro como fuera de la organización (Dessler, 2009).
- Independencia: Se refiere al grado en que el colaborador puede realizar sus labores con mínima supervisión, demostrando autonomía para organizar sus tareas, tomar decisiones relacionadas con su trabajo y cumplir sus responsabilidades sin depender permanentemente del control de otros (Dessler, 2009).

2.2.2.6. Dimensiones del desempeño laboral

Los autores Gabini y Salessi (2017), desarrollaron un instrumento el cual reúne 03 dimensiones importantes para el desempeño laboral en las organizaciones. Estas son:

- **Dimensión 01. Desempeño de la tarea:** Vincula los comportamientos que se encuentran inherentes a las faenas técnicas del cargo. Presenta los siguientes indicadores:
 - Dedicación y esfuerzo laboral
 - Orientación a resultados
 - Actualización de conocimientos laborales
 - Planificación eficiente del trabajo
 - Optimización de la planificación laboral

- **Dimensión 02. Desempeño contextual:** Abarca actividades destinadas a mantener el entorno interpersonal y psicológico que subyace al desarrollo tecnológico. Presenta los siguientes indicadores:
 - Creatividad para resolver problemas
 - Aceptación de tareas desafiantes
 - Iniciativa laboral
 - Búsqueda de desafíos laborales
 - Actualización de habilidades laborales

- Participación en reuniones laborales

- **Dimensión 03. Desempeño contraproducente:** Estas acciones se refieren a cualquier actuación intencionada por parte de un miembro de la empresa que va en contra de los intereses legítimos de la misma.

Presenta los indicadores siguientes:

- Quejas sin relevancia laboral
- Comentarios negativos con compañeros
- Exageración de problemas laborales
- Enfoque en aspectos negativos del trabajo
- Críticas externas a la empresa (Gabini & Salessi, 2017).

2.3. Definición de conceptos

- a) **Autorrealización:** Evalúa hasta qué punto los empleados sienten que su trabajo les permite desarrollar sus habilidades y alcanzar su potencial (Ortega C. , 2018).
- b) **Clima organizacional:** Se entiende como las percepciones compartidas y relativamente duraderas de las políticas, prácticas y procedimientos de una organización que los empleados experimentan directamente y que influyen en su comportamiento laboral (Sinval & Marôco, 2020).

- c) **Comunicación:** Aborda la eficacia de los canales de comunicación dentro de la empresa. Una comunicación clara y abierta contribuye a un ambiente de trabajo transparente y armónico donde los empleados están bien informados y se sienten valorados (Ortega C. , 2018).
- d) **Condiciones laborales:** Comprenden las características físicas, psicológicas y sociales del espacio donde se desarrollan las actividades de trabajo. Incluyen aspectos como la seguridad, la ergonomía, el bienestar emocional y la calidad de las relaciones dentro del entorno laboral (Ortega C. , 2018).
- e) **Desempeño contextual:** Se refiere a aquellas acciones que contribuyen a conservar un ambiente interpersonal y psicológico favorable, el cual sirve de soporte para el desarrollo de las actividades y procesos dentro de la organización (Gabini & Salessi, 2017).
- f) **Desempeño contraproducente:** Comprende las conductas intencionales realizadas por un miembro de la organización que afectan o se oponen a los intereses legítimos de la entidad. Entre sus indicadores se consideran la negatividad excesiva y las acciones que perjudican a la institución (Gabini & Salessi, 2017).
- g) **Desempeño de la tarea:** Está relacionado con los comportamientos propios de las funciones técnicas del puesto. Sus indicadores incluyen la dedicación y esfuerzo en el trabajo, la orientación hacia resultados, la actualización de conocimientos laborales, la planificación eficiente de

las actividades y la mejora en la organización del trabajo (Gabini & Salessi, 2017).

- h) **Desempeño laboral:** Conjunto de acciones y conductas que los trabajadores ejecutan para alcanzar los objetivos de la empresa y generar valor a través de dimensiones como el desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual (Bautista y otros, 2020).
- i) **Involucramiento:** Hace referencia al grado en que el trabajador se siente integrado a la organización y se identifica con sus objetivos, valores y propósitos institucionales (Ortega C. , 2018).
- j) **Supervisión:** Comprende la forma y calidad con que se ejerce el liderazgo en el entorno laboral. Una supervisión adecuada no solo orienta y brinda retroalimentación, sino que también ofrece apoyo y promueve relaciones basadas en el respeto, la confianza y la equidad (Ortega C. , 2018).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El estudio fue de tipo básica dado que durante su desarrollo se consideró planteamientos y teorías previamente diseñadas, sobre las cuales se basó la investigación, identificando con ello modelos teóricos pertinentes para la medición de las variables, y logrando generar, dada su consideración como fuentes de medición, información que amplía tales teorías en base a nuevas muestras (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

3.2. Nivel de investigación

El estudio consideró un nivel de investigación correlacional, lo cual responde a la medición de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, evaluando en ese sentido la asociación significativa y el grado de la relación de interdependencia entre ambas variables (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

3.3. Diseño de investigación

La presente investigación, fue de diseño no experimental, ya que, durante el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral, no se realizó intervención alguna que signifique afectar directamente la veracidad y genuinidad de los datos recolectados por los cuestionarios propuestos, por lo que no se realizó cambios o inferencias en los encuestados, respetando en todo momento las condiciones del contexto de investigación. Así también, fue de corte transversal, debido a que la investigación se realizó en un solo momento en el tiempo, es decir, se realizó una única medición del contexto (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

3.4. Ámbito y tiempo social de investigación

Ámbito: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna

Tiempo: Año 2024

Social: Trabajadores.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Unidad de estudio

Trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

3.5.2. Población

De acuerdo a la información brindada por la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, a la fecha del estudio se registró un total de 80 trabajadores. Este correspondió al valor considerado para la población.

3.5.3. Muestra

Considerando que se tuvo una población conocida, se determinó realizar un muestreo censal. Por lo tanto, la muestra estuvo compuesta por los 80 trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

3.5.3.1. Criterios de inclusión

- Trabajadores que formaron parte de la Dirección Regional de Trabajo, Promoción y Empleo de Tacna durante el periodo de recolección de datos.
- Personal que desempeñaba funciones administrativas, técnicas u operativas dentro de la institución.
- Servidores que aceptaron participar de manera voluntaria en el estudio y brindaron su consentimiento para responder el instrumento.
- Colaboradores que se encontraban presentes en su centro laboral en el momento de la aplicación de las encuestas.

3.5.3.2. Criterios de exclusión

- Trabajadores que, durante el periodo de aplicación de los instrumentos, se encontraban con licencia, vacaciones, comisión de servicios o descanso médico.
- Servidores que decidieron no participar o que entregaron cuestionarios incompletos que dificultaban su análisis.
- Personal externo o consultores que realizaban actividades específicas, pero que no formaban parte de la estructura institucional.

3.6. Procedimiento, técnicas e instrumentos

3.6.1. Técnicas

La técnica utilizada fue la encuesta, ya que fue la más adecuada para la naturaleza de la investigación básica, correlacional, no experimental y transversal (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

3.6.2. Instrumentos

Para medir el “Clima organizacional”, se ha considerado la Escala de Clima Laboral CL – SPC planteada por Palma (2004), y validada por Ortega (2018). El instrumento cuenta con 50 ítems, los cuales presentan una validación estadística según Omega en sus siguientes dimensiones:

Autorrealización (0,90), Involucramiento (0,86), Supervisión (0,89), Comunicación (0,89), y Condiciones laborales (0,88).

Por otro lado, para el análisis de la variable “Desempeño laboral” se tomará el cuestionario validado por Gabini y Salessi (2017). Este instrumento presenta una estructura trifactorial con adecuada consistencia en sus dimensiones (rendimiento en la tarea: $\alpha = 0,76$, comportamientos contraproducentes: $\alpha = 0,76$, y rendimiento en el contexto: $\alpha = 0,72$), confiabilidad compuesta (CR mayores a 0,70) y validez convergente (AVE mayor a .50).

De forma adicional, se sometió a prueba de Alfa de Cronbach a los instrumentos citados a fin de cuidar que estos estén debidamente diseñados para su aplicabilidad en el lugar de investigación, teniendo como resultados:

- i. Alfa de Cronbach para el instrumento que mide el Clima Organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	80	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,981	50

Así, el cuestionario que mide el clima organizacional obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0,981 en una muestra de 80 trabajadores y con 50 ítems, lo que se interpreta como un nivel de confiabilidad por consistencia interna excelente. Esto indica que los ítems mantienen una alta coherencia entre sí para evaluar el clima organizacional, de modo que las puntuaciones resultan estables y precisas para describir la percepción del personal sobre autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Además, el cien por ciento de los casos fue considerado válido en el análisis, por lo que la estimación de fiabilidad no se vio afectada por pérdidas de información.

- ii. Alfa de Cronbach para el instrumento que mide el Desempeño laboral

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	80	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,801	16

El cuestionario que evalúa el desempeño laboral presentó un coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0,801, calculado con 80 casos válidos. Este valor indica una consistencia interna alta, por lo que las respuestas obtenidas mantienen una relación adecuada entre los ítems que valoran el desempeño de la tarea, el desempeño contextual y el desempeño contraproducente. De esta forma, el instrumento permite obtener mediciones estables y confiables sobre el nivel de ejecución y comportamiento laboral del personal evaluado.

3.6.3. Procedimiento de análisis de datos

La data recolectada fue ejecutada en el software estadístico IBM SPSS Windows Versión 29, mediante el cual se permitió la tabulación de los datos según los cuestionarios propuestos, elaboración de figuras y tablas, prueba de distribución normal y pruebas de correlación de Rho Spearman para la comprobación de las hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo de la presente investigación se realizó en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, durante el cuarto trimestre del año 2024. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, requiriendo que se aplique como técnica la encuesta como instrumento principal para la recolección de datos. La población estuvo conformada por 80 trabajadores de la institución, quienes participaron voluntariamente bajo el compromiso de confidencialidad y el respeto a la integridad de sus respuestas. Los cuestionarios aplicados estuvieron orientados a medir percepciones del personal sobre las variables clima organizacional y desempeño laboral, utilizando escalas de Likert con cinco niveles de respuesta que permitieron valorar el grado de acuerdo de los encuestados frente a los enunciados formulados. Para la variable clima organizacional, se consideraron cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales. En cuanto al desempeño laboral, se contemplaron las dimensiones desempeño de la tarea, desempeño contraproducente y desempeño contextual. La aplicación del instrumento se llevó a cabo de manera directa en el centro de trabajo, en horarios coordinados con la jefatura de personal,

logrando que el proceso no interfiera con las funciones diarias de los trabajadores. Una vez recolectada la información, los datos fueron procesados en el software estadístico IBM SPSS Windows Versión 29, a fin de realizar los análisis descriptivos, mediante presentación de tablas y figuras y correlacionales requeridos para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

4.2. Diseño de la presentación de resultados

La presentación de los resultados fue diseñada conforme a la estructura de las variables, dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización. Inicialmente, se desarrollaron los resultados descriptivos de cada una de las variables, a través de tablas porcentuales que detallan la frecuencia de respuestas por cada nivel de escala. Luego, se desarrolló el análisis específico de cada dimensión, resaltando los porcentajes más representativos para una lectura clara de los hallazgos, acompañados por sus indicadores respectivos. Para la variable clima organizacional, se desglosaron los resultados por dimensión: autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales, cada una con su respectiva tabla e interpretación de indicadores. De igual forma, el análisis del desempeño laboral se organizó en torno a sus tres dimensiones: desempeño de la tarea, desempeño contraproducente y desempeño contextual, permitiendo observar el

comportamiento laboral de los encuestados desde distintos enfoques. Posteriormente, se llevó a cabo la prueba de correlación de Rho-Spearman, seleccionada tras comprobar la no normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Este análisis permitió contrastar las hipótesis generales y específicas, mostrando el valor de significancia y el coeficiente de correlación para cada relación establecida entre variables. Finalmente, se desarrolló una interpretación detallada de los resultados, contrastando los hallazgos con los antecedentes nacionales e internacionales, así como con los objetivos específicos planteados en el estudio.

4.3. Resultados

4.3.1. Resultados de la variable Clima organizacional

4.3.1.1. Resultado de la variable Clima organizacional

La variable Clima organizacional fue evaluada en función de cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Cada una de estas dimensiones permitió medir percepciones del personal respecto al ambiente laboral en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, considerando aspectos tanto emocionales como estructurales que se asocian con la experiencia diaria de los trabajadores dentro de la institución.

A nivel general, la variable Clima organizacional tiene como resultado que el 46.25% del personal la percibe en un nivel alto y el 32.50% en un nivel regular. Esto indica que una frecuencia considerable de trabajadores manifiesta una percepción positiva del clima laboral, resaltando condiciones que permiten un entorno propicio para el desarrollo, la colaboración y el cumplimiento de sus funciones.

En la dimensión Autorrealización, el 42.50% del personal la percibe en nivel alto y el 33.75% en nivel regular, lo que indica que existe una percepción positiva hacia las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y promoción dentro del espacio laboral. En cuanto a la dimensión Involucramiento, el 50.00% la califica en nivel alto y el 27.50% en nivel regular, lo que muestra un alto nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos y valores institucionales.

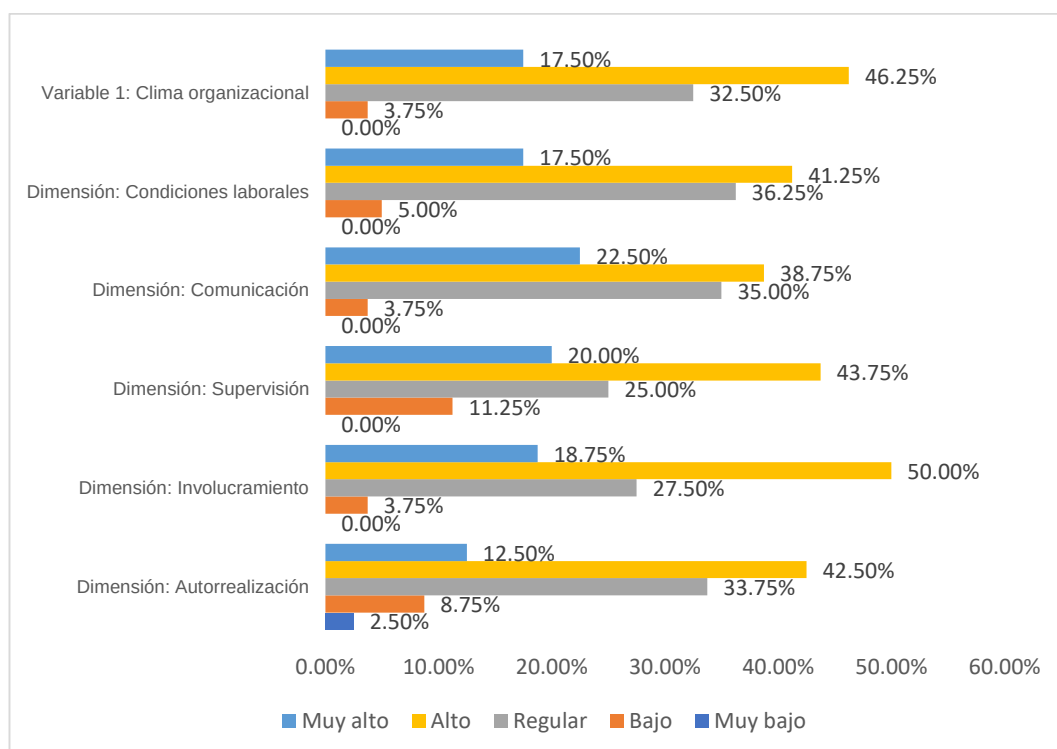
Respecto a la dimensión Supervisión, el 43.75% del personal la considera en nivel alto y el 25.00% en nivel regular, denotando una percepción positiva hacia el apoyo, seguimiento y claridad en la conducción por parte de los superiores. En la dimensión Comunicación, el 38.75% la evalúa como alta y el 35.00% como regular, lo que muestra un flujo informativo que permite la coordinación efectiva entre los trabajadores.

Finalmente, la dimensión Condiciones laborales tiene un 41.25% en nivel alto y un 36.25% en nivel regular, lo que indica que una frecuencia considerable del personal considera adecuadas las condiciones físicas, tecnológicas y organizativas para el cumplimiento de sus labores.

A partir de los resultados se identifican necesidades de mejora orientadas a reducir las percepciones en nivel regular del clima organizacional, particularmente en comunicación y condiciones laborales, donde aún se registran respuestas que aluden a información que no siempre llega con claridad, relaciones entre áreas que podrían ser más fluidas y recursos de trabajo que no en todos los casos se consideran plenamente adecuados. De igual modo, en autorrealización y supervisión persisten respuestas intermedias que indican la conveniencia de afianzar el reconocimiento a los logros, la percepción de oportunidades de progreso, la claridad en los objetivos y responsabilidades, así como la preparación y acompañamiento que reciben los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

Tabla 2*Resultado de la variable: Clima organizacional*

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Autorrealización	2	2.50%	7	8.75%	27	33.75%	34	42.50%	10	12.50%	80	100.00%
Dimensión: Involucramiento	0	0.00%	3	3.75%	22	27.50%	40	50.00%	15	18.75%	80	100.00%
Dimensión: Supervisión	0	0.00%	9	11.25%	20	25.00%	35	43.75%	16	20.00%	80	100.00%
Dimensión: Comunicación	0	0.00%	3	3.75%	28	35.00%	31	38.75%	18	22.50%	80	100.00%
Dimensión: Condiciones laborales	0	0.00%	4	5.00%	29	36.25%	33	41.25%	14	17.50%	80	100.00%
Variable X: Clima organizacional	0	0.00%	3	3.75%	26	32.50%	37	46.25%	14	17.50%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna**Figura 1***Resultado de la variable: Clima organizacional**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.1.2. Resultado de la Dimensión: Autorrealización

La dimensión Autorrealización fue evaluada en función de diez indicadores: oportunidades de progresar, interés del jefe, participación en los objetivos, valoración del desempeño, reconocimiento de logros, desarrollo del personal, capacitación promovida por los jefes, promoción interna, generación de ideas creativas y reconocimiento de logros en el trabajo.

A nivel general, la dimensión Autorrealización presenta que el 42.50% del personal percibe esta dimensión en un nivel alto y el 33.75% en un nivel regular. Esto indica que una parte significativa de los trabajadores percibe oportunidades adecuadas para su desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

Respecto al indicador oportunidades de progresar, el 46.25% lo califica como regular y el 26.25% como alto, lo que indica que una frecuencia considerable del personal percibe que existen algunas posibilidades de crecimiento dentro de la entidad, pero con ciertas limitaciones. En el caso del interés del jefe por el éxito de sus empleados, el 37.50% lo considera alto y el 30.00% regular, lo cual indica que los trabajadores perciben una preocupación moderada a alta por parte de sus superiores. En cuanto a la participación en la definición de objetivos y

acciones, el 41.25% manifiesta un nivel alto y el 36.25% un nivel regular, mostrando que existe una percepción positiva sobre el involucramiento del personal en la toma de decisiones.

En el indicador sobre la valoración de altos niveles de desempeño, el 48.75% lo evalúa como alto y el 26.25% como regular, lo cual indica que existe un reconocimiento importante hacia el buen rendimiento laboral. Para el reconocimiento por logros, el 40.00% del personal lo percibe tanto en nivel regular como alto, lo que indica una distribución equilibrada de esta percepción. En cuanto al desarrollo del personal a través de las actividades laborales, el 41.25% lo considera en un nivel alto y el 38.75% en un nivel regular, indicando que se percibe que las tareas son importantes para su crecimiento profesional.

El indicador sobre la capacitación promovida por los jefes tiene un 36.25% en nivel regular y un 31.25% en nivel alto, lo que denota una percepción positiva pero no predominante sobre el fomento de la formación. En cuanto a la promoción interna, el 36.25% la califica como regular y el 33.75% como alta, lo que muestra que se perciben ciertas oportunidades para avanzar dentro de la institución. Respecto a la creatividad e innovación, el 38.75% del personal percibe este aspecto en nivel regular y el 27.50% en nivel alto, lo que indica una percepción medianamente adecuada.

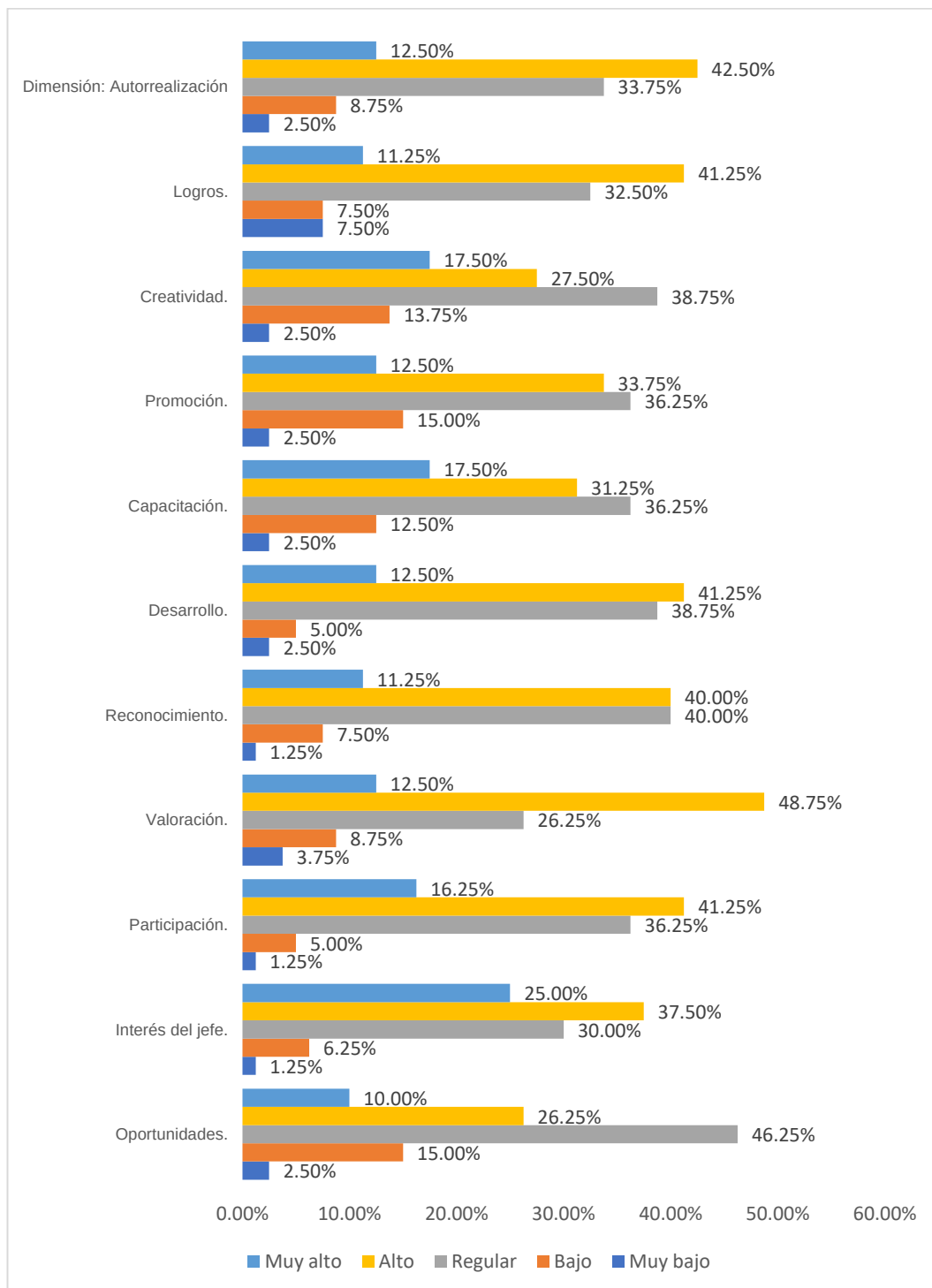
Finalmente, en el reconocimiento de logros en el trabajo, el 41.25% lo considera en nivel alto y el 32.50% en nivel regular, lo que muestra una percepción positiva sobre este aspecto.

En esta dimensión se identifica la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con las oportunidades de progresar, la participación del personal en decisiones relevantes y el fomento de la creatividad, ya que los niveles regulares mantienen una presencia considerable. Asimismo, se requiere una mejora más visible en el reconocimiento continuo de logros y en el impulso a la capacitación y promoción interna, debido a que estos aspectos no siempre son percibidos como una práctica firme dentro del entorno institucional.

Tabla 3*Resultado de la dimensión: Autorrealización*

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Oportunidades.	2	2.50%	12	15.00%	37	46.25%	21	26.25%	8	10.00%	80	100.00%
Interés del jefe.	1	1.25%	5	6.25%	24	30.00%	30	37.50%	20	25.00%	80	100.00%
Participación.	1	1.25%	4	5.00%	29	36.25%	33	41.25%	13	16.25%	80	100.00%
Valoración.	3	3.75%	7	8.75%	21	26.25%	39	48.75%	10	12.50%	80	100.00%
Reconocimiento.	1	1.25%	6	7.50%	32	40.00%	32	40.00%	9	11.25%	80	100.00%
Desarrollo.	2	2.50%	4	5.00%	31	38.75%	33	41.25%	10	12.50%	80	100.00%
Capacitación.	2	2.50%	10	12.50%	29	36.25%	25	31.25%	14	17.50%	80	100.00%
Promoción.	2	2.50%	12	15.00%	29	36.25%	27	33.75%	10	12.50%	80	100.00%
Creatividad.	2	2.50%	11	13.75%	31	38.75%	22	27.50%	14	17.50%	80	100.00%
Logros.	6	7.50%	6	7.50%	26	32.50%	33	41.25%	9	11.25%	80	100.00%
Dimensión: Autorrealización	2	2.50%	7	8.75%	27	33.75%	34	42.50%	10	12.50%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 2*Resultado de la dimensión: Autorrealización**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.1.3. *Resultado de la Dimensión: Involucramiento*

La dimensión Involucramiento fue evaluada en función de diez indicadores: compromiso con la organización, logros individuales, percepción del trabajador como elemento importante, nivel de compromiso general, mejora continua, desarrollo personal a través del trabajo, estimulación por las actividades laborales, orgullo por los productos o servicios, claridad de la visión y misión institucional, y percepción sobre la calidad de vida laboral dentro de la organización.

A nivel general, la dimensión Involucramiento tiene como resultado que el 50.00% del personal percibe esta dimensión en un nivel alto y el 27.50% en un nivel regular. Esto indica que una parte significativa de los trabajadores manifiesta sentirse implicada en los objetivos, metas y valores de la institución, con un nivel de involucramiento que se orienta principalmente hacia una percepción positiva.

En cuanto al indicador compromiso con la organización, el 46.25% del personal lo percibe en un nivel alto y el 28.75% en un nivel muy alto, lo cual indica una amplia disposición del trabajador hacia la institución. Respecto a los logros individuales, el 48.75% lo califica como alto y el 28.75% como regular, lo que denota que una frecuencia considerable del personal considera que alcanza sus metas en el entorno laboral. En

relación a la percepción del trabajador como elemento importante en el éxito institucional, el 40.00% lo evalúa como regular y el 36.25% como alto, mostrando que existe una valoración relativamente adecuada de su rol dentro de la organización.

Sobre el indicador de compromiso general de los trabajadores, el 45.00% lo percibe como alto y el 33.75% como regular, mostrando una apreciación mayoritaria de implicación colectiva. En lo referido a la mejora continua, el 47.50% la califica en nivel alto y el 36.25% en nivel regular, denotando que se perciben avances constantes en la forma de hacer el trabajo. El indicador de desarrollo personal tiene un 48.75% de respuestas en nivel alto y un 31.25% en nivel regular, lo cual indica que los trabajadores consideran que su evolución profesional está vinculada a las tareas que realizan.

En el caso de la estimulación por las actividades laborales, el 52.50% la percibe como alta y el 25.00% como regular, lo cual indica una percepción positiva sobre la motivación que generan las funciones asignadas. El orgullo por los productos o servicios de la organización presenta un 42.50% en nivel alto y un 28.75% en nivel regular, indicando una identificación positiva con el trabajo institucional. Respecto a la claridad de la visión y misión institucional, el 37.50% lo considera regular y el 31.25% alto, lo que indica una percepción intermedia con cierta tendencia

positiva. Finalmente, sobre la calidad de vida laboral, el 35.00% la califica como regular y otro 35.00% como alta, lo cual muestra una valoración equilibrada sobre este aspecto.

En esta dimensión se muestra la conveniencia de reforzar la percepción del trabajador como parte importante del logro institucional, la claridad de la visión y misión y la valoración de la calidad de vida laboral, ya que estos aspectos aún se mantienen con una proporción considerable en nivel regular. Asimismo, se requiere fortalecer la comunicación acerca de los propósitos institucionales y la forma en que cada labor impacta en los resultados, de modo que el involucramiento sea más consistente en todos los indicadores evaluados.

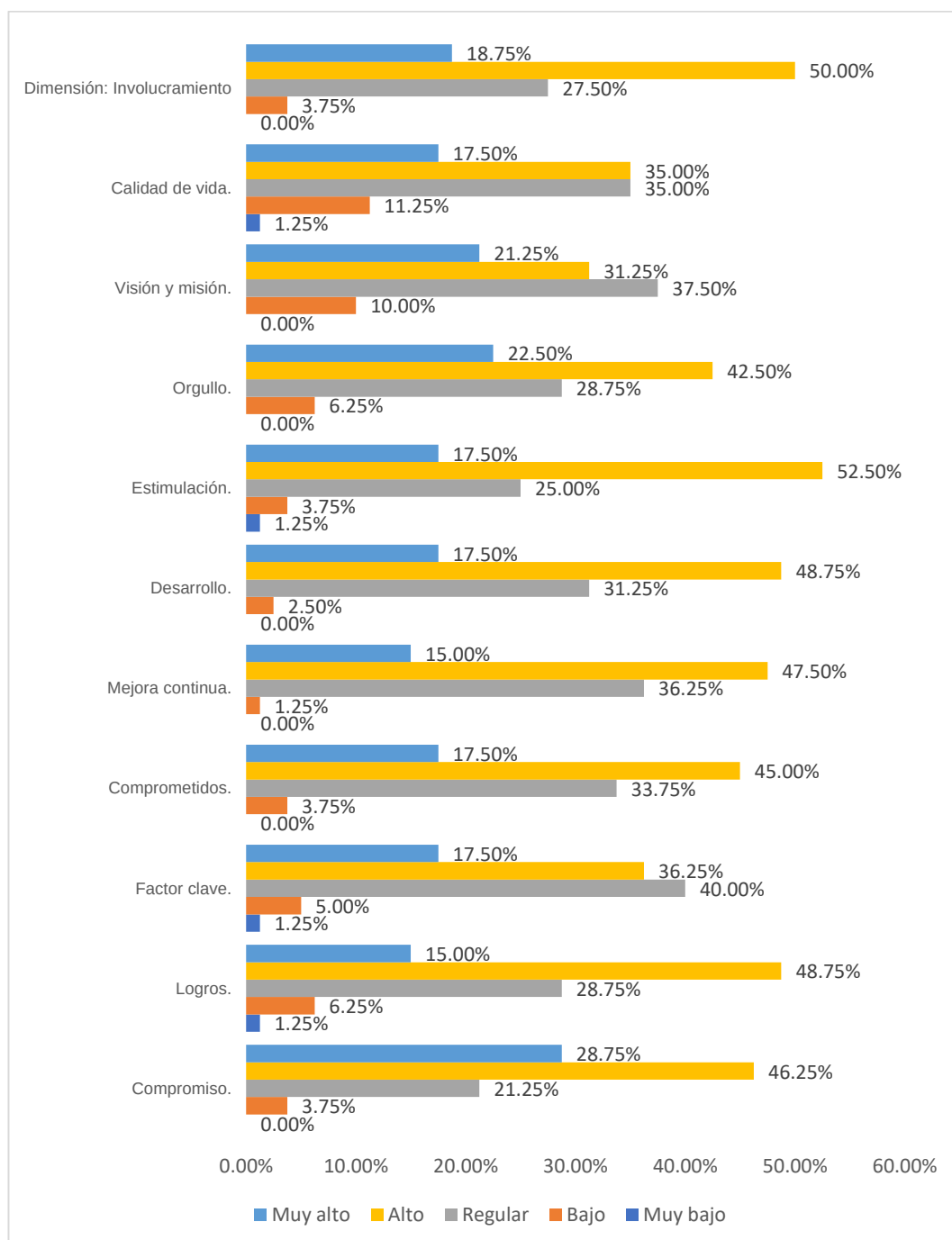
Tabla 4

Resultado de la dimensión: Involucramiento

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Compromiso.	0	0.00%	3	3.75%	17	21.25%	37	46.25%	23	28.75%	80	100.00%
Logros.	1	1.25%	5	6.25%	23	28.75%	39	48.75%	12	15.00%	80	100.00%
Elemento importante.	1	1.25%	4	5.00%	32	40.00%	29	36.25%	14	17.50%	80	100.00%
Comprometidos.	0	0.00%	3	3.75%	27	33.75%	36	45.00%	14	17.50%	80	100.00%
Mejora continua.	0	0.00%	1	1.25%	29	36.25%	38	47.50%	12	15.00%	80	100.00%
Desarrollo.	0	0.00%	2	2.50%	25	31.25%	39	48.75%	14	17.50%	80	100.00%
Estimulación.	1	1.25%	3	3.75%	20	25.00%	42	52.50%	14	17.50%	80	100.00%
Orgullo.	0	0.00%	5	6.25%	23	28.75%	34	42.50%	18	22.50%	80	100.00%
Visión y misión.	0	0.00%	8	10.00%	30	37.50%	25	31.25%	17	21.25%	80	100.00%
Calidad de vida.	1	1.25%	9	11.25%	28	35.00%	28	35.00%	14	17.50%	80	100.00%
Dimensión: Involucramiento	0	0.00%	3	3.75%	22	27.50%	40	50.00%	15	18.75%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 3

Resultado de la dimensión: Involucramiento

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.1.4. Resultado de la Dimensión: Supervisión

La dimensión Supervisión fue evaluada en función de diez indicadores: apoyo del supervisor ante obstáculos, mejora continua en los métodos de trabajo, evaluación útil del desempeño, preparación recibida para realizar las tareas, definición de responsabilidades del puesto, seguimiento y control de actividades, existencia de procedimientos como guía, claridad de los objetivos laborales, aplicación de métodos o planes establecidos, y percepción de justicia dentro de la organización.

A nivel general, la dimensión Supervisión tiene como resultado que el 43.75% del personal la percibe en un nivel alto y el 25.00% en un nivel regular. Esto indica que una frecuencia considerable de los trabajadores percibe una supervisión adecuada por parte de sus superiores, especialmente en aspectos relacionados con el orden, la orientación y el acompañamiento en sus funciones.

En el indicador sobre el apoyo brindado por el supervisor, el 38.75% del personal lo califica en nivel regular y el 31.25% en nivel alto, lo que indica una percepción positiva intermedia sobre la disponibilidad del supervisor para asistir en situaciones difíciles. Respecto a la mejora continua en los métodos de trabajo, el 45.00% lo considera en nivel regular

y el 28.75% en nivel alto, lo que indica una percepción moderada respecto a la evolución de los procesos laborales.

En cuanto a la evaluación del trabajo como herramienta para mejorar las tareas, el 42.50% lo califica en nivel alto y el 30.00% en nivel regular, lo que indica una percepción relativamente positiva sobre la utilidad de los procesos evaluativos. Sobre la preparación para realizar el trabajo, el 38.75% considera que recibe apoyo en un nivel alto y el 32.50% en un nivel regular, lo que muestra una percepción positiva en cuanto al desarrollo de capacidades laborales.

En relación a la claridad de responsabilidades del puesto, el 38.75% lo evalúa como alto y el 27.50% como regular, lo cual indica que la mayor parte del personal comprende adecuadamente sus funciones. Sobre el seguimiento y control de actividades, el 32.50% lo percibe como alto y el 27.50% como regular, lo cual muestra una percepción ligeramente adecuada hacia la supervisión operativa.

Respecto a los procedimientos como guía de trabajo, el 41.25% lo considera en nivel alto y el 26.25% en nivel regular, lo que indica que los trabajadores reconocen la existencia de normas claras. En el caso de los objetivos laborales, el 45.00% de los trabajadores lo evalúa en nivel alto y el 31.25% en un nivel regular, lo cual indica una oportunidad de

mejora en la supervisión, especialmente en la comunicación y alineación de metas dentro del equipo.

En el caso de la aplicación de métodos o planes establecidos, el 51.25% lo percibe en alto grado y un 23.75% lo percibe en un nivel regular, lo que indica que más de la mitad reconoce una supervisión estructurada y orientada a procesos claros dentro de la organización.

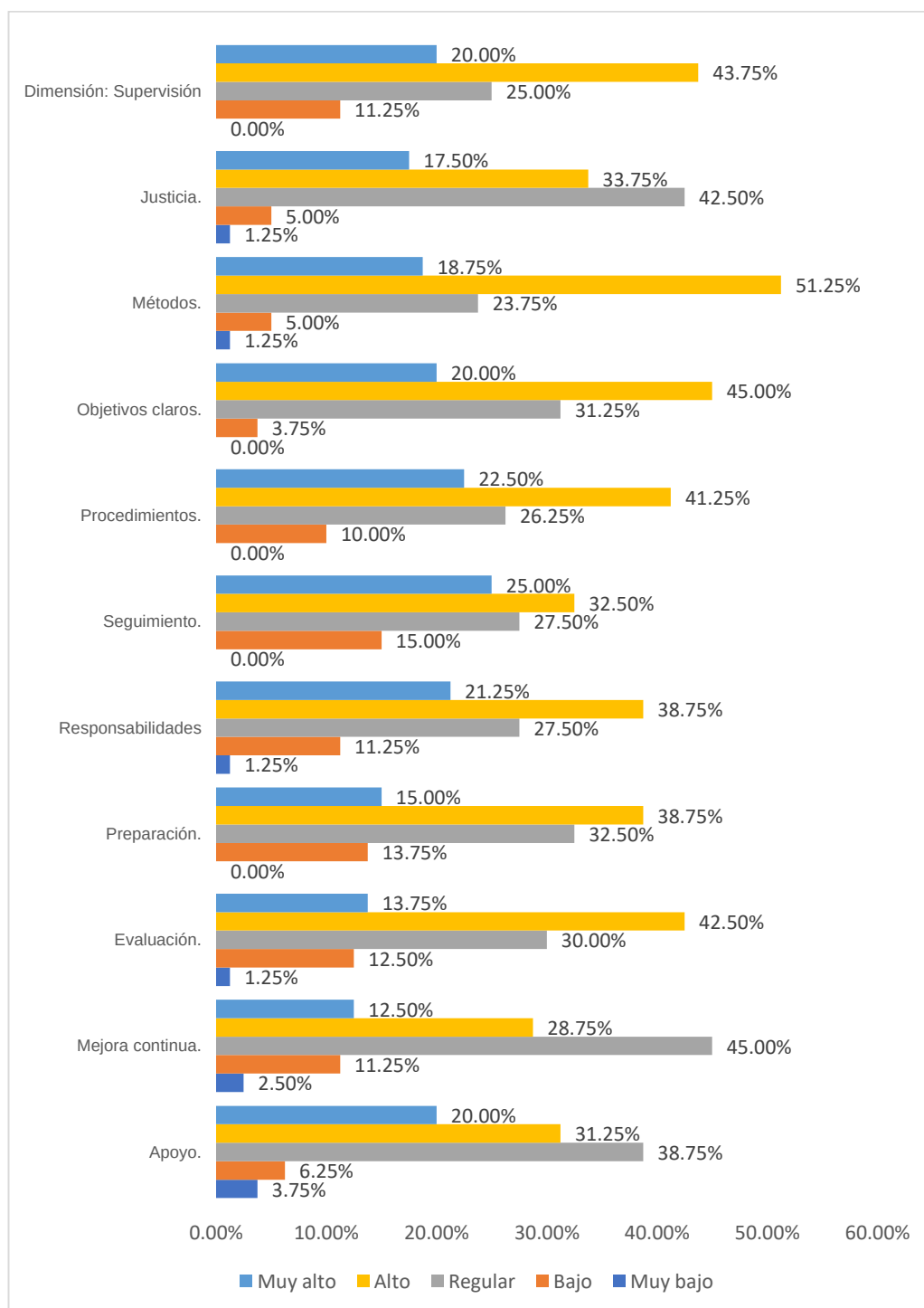
Finalmente, sobre la percepción de justicia dentro de la organización, un 42.50% de los colaboradores percibe la justicia organizacional en un grado regular y solo el 33.75% en un grado alto, lo que refleja una percepción limitada de equidad en la supervisión. Esto sugiere la necesidad de reforzar prácticas justas y transparentes en la gestión del equipo.

Existe la necesidad de mejorar el apoyo directo del supervisor ante situaciones que dificultan el trabajo diario, así como de promover una actualización más constante de los métodos utilizados en las labores institucionales. También se requiere una mayor precisión en el seguimiento operativo y en la percepción de trato justo dentro de la organización, debido a que estos aspectos aún no son reconocidos de manera plenamente favorable por todo el personal.

Tabla 5*Resultado de la dimensión: Supervisión*

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Apoyo.	3	3.75%	5	6.25%	31	38.75%	25	31.25%	16	20.00%	80	100.00%
Mejora continua.	2	2.50%	9	11.25%	36	45.00%	23	28.75%	10	12.50%	80	100.00%
Evaluación.	1	1.25%	10	12.50%	24	30.00%	34	42.50%	11	13.75%	80	100.00%
Preparación.	0	0.00%	11	13.75%	26	32.50%	31	38.75%	12	15.00%	80	100.00%
Responsabilidades	1	1.25%	9	11.25%	22	27.50%	31	38.75%	17	21.25%	80	100.00%
Seguimiento.	0	0.00%	12	15.00%	22	27.50%	26	32.50%	20	25.00%	80	100.00%
Procedimientos.	0	0.00%	8	10.00%	21	26.25%	33	41.25%	18	22.50%	80	100.00%
Objetivos claros.	0	0.00%	3	3.75%	25	31.25%	36	45.00%	16	20.00%	80	100.00%
Métodos.	1	1.25%	4	5.00%	19	23.75%	41	51.25%	15	18.75%	80	100.00%
Justicia.	1	1.25%	4	5.00%	34	42.50%	27	33.75%	14	17.50%	80	100.00%
Dimensión: Supervisión	0	0.00%	9	11.25%	20	25.00%	35	43.75%	16	20.00%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 4*Resultado de la dimensión: Supervisión**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.1.5. Resultado de la Dimensión: Comunicación

La dimensión Comunicación fue evaluada en función de diez indicadores: acceso a la información necesaria, fluidez en la transmisión de datos, armonía en las relaciones de trabajo, existencia de canales adecuados de comunicación, interacción con personal de mayor jerarquía, superación de obstáculos a través de la comunicación, fomento institucional de la comunicación, disposición del supervisor para escuchar planteamientos, colaboración entre oficinas y conocimiento de los avances en otras áreas de la organización.

A nivel general, la dimensión Comunicación tiene como resultado que el 38.75% del personal la percibe en un nivel alto y el 35.00% en un nivel regular. Esto indica que los trabajadores tienen una percepción positiva hacia los procesos comunicacionales de la institución, pero también se identifican niveles intermedios que muestran espacios aún por consolidar en cuanto a claridad, oportunidad y efectividad del flujo de información.

En el indicador acceso a la información necesaria, el 52.50% del personal lo percibe en un nivel alto y el 28.75% en un nivel regular, lo que indica que la mayor parte del personal se siente adecuadamente informada para cumplir con sus funciones. Respecto a la fluidez de la información, el

41.25% lo considera en nivel alto y el 30.00% en nivel regular, mostrando que la mayor frecuencia del personal percibe una comunicación oportuna, pero no completamente consistente.

Sobre la armonía en los grupos de trabajo, el 37.50% lo califica como alto y el 32.50% como regular, lo cual indica una percepción mayoritaria adecuada hacia el ambiente interpersonal. En relación con la existencia de canales de comunicación, el 42.50% lo percibe en nivel alto y el 31.25% en nivel regular, lo que muestra una valoración positiva sobre las vías disponibles para transmitir información.

El indicador interacción con personas de mayor jerarquía presenta un 32.50% tanto en nivel alto como regular, mientras que el 27.50% lo ubica en nivel muy alto, mostrando una percepción positiva hacia la accesibilidad jerárquica. Respecto a la superación de obstáculos mediante la comunicación, el 37.50% lo considera alto y el 35.00% regular, lo cual muestra que este proceso se percibe como funcional para resolver problemas internos.

En lo referido al fomento de la comunicación institucional, el 37.50% lo valora como regular y el 33.75% como alto, indicando una percepción ligeramente positiva sobre el impulso de la comunicación como herramienta de trabajo. En cuanto a la escucha por parte del supervisor, el 38.75% lo

percibe en nivel regular y el 35.00% en nivel alto, lo que indica que este aspecto se manifiesta con cierta frecuencia dentro de la dinámica laboral.

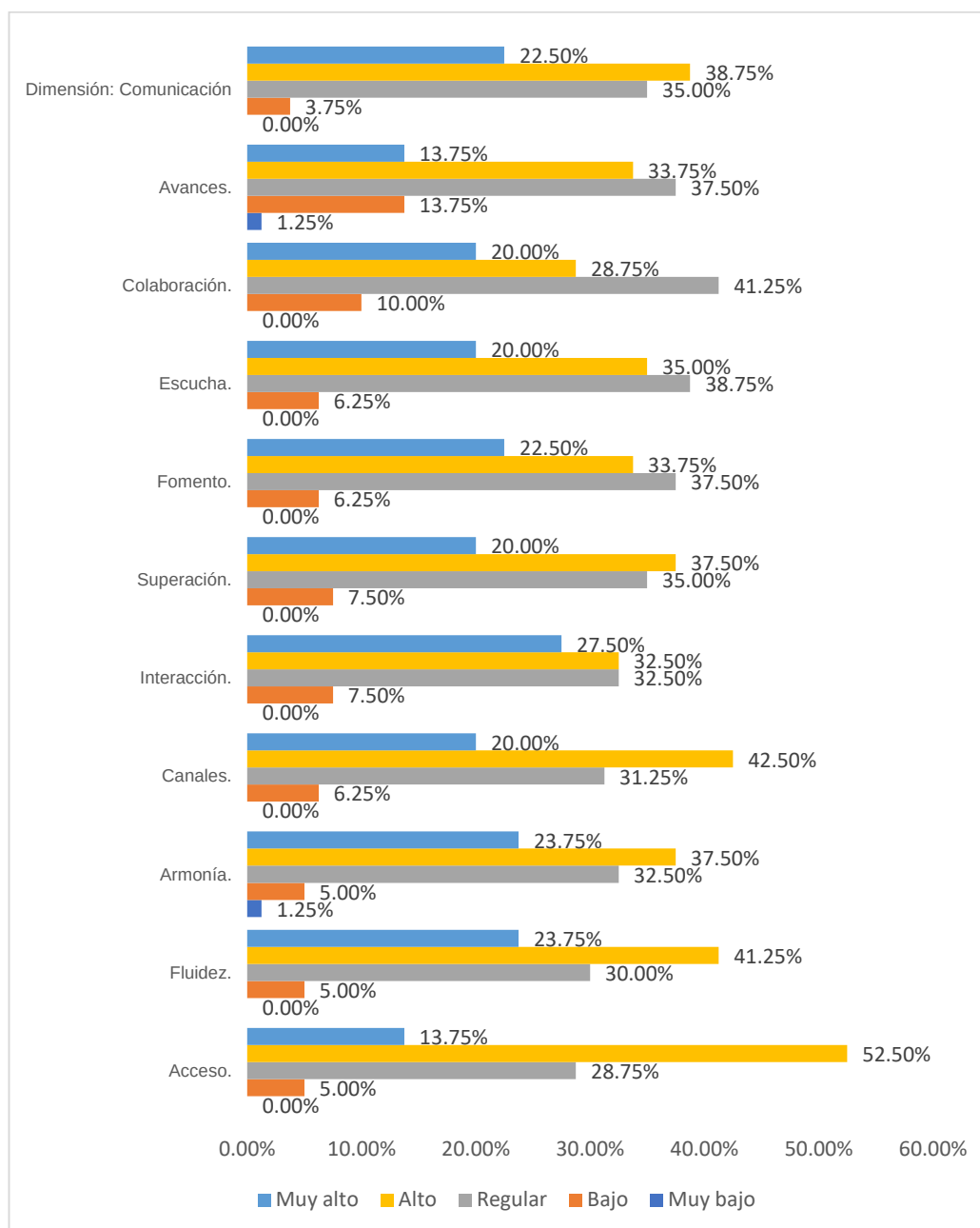
El indicador colaboración entre oficinas tiene un 41.25% en nivel regular y un 28.75% en nivel alto, lo que muestra una percepción medianamente adecuada sobre el trabajo conjunto entre áreas. Finalmente, sobre el conocimiento de avances en otras áreas, el 37.50% lo califica como regular y el 33.75% como alto, lo que indica una percepción intermedia respecto a la comunicación interdepartamental.

En esta dimensión se identifican necesidades orientadas a mejorar la colaboración entre oficinas y el conocimiento de los avances institucionales, debido a que estos aspectos mantienen una presencia amplia en nivel regular. También se requiere reforzar la escucha activa por parte de los supervisores y fortalecer el impulso institucional de la comunicación, a fin de que los canales existentes sean utilizados con mayor eficacia y la información llegue en mejores condiciones a todos los trabajadores.

Tabla 6*Resultado de la dimensión: Comunicación*

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Acceso.	0	0.00%	4	5.00%	23	28.75%	42	52.50%	11	13.75%	80	100.00%
Fluidez.	0	0.00%	4	5.00%	24	30.00%	33	41.25%	19	23.75%	80	100.00%
Armonía.	1	1.25%	4	5.00%	26	32.50%	30	37.50%	19	23.75%	80	100.00%
Canales.	0	0.00%	5	6.25%	25	31.25%	34	42.50%	16	20.00%	80	100.00%
Interacción.	0	0.00%	6	7.50%	26	32.50%	26	32.50%	22	27.50%	80	100.00%
Superación.	0	0.00%	6	7.50%	28	35.00%	30	37.50%	16	20.00%	80	100.00%
Fomento.	0	0.00%	5	6.25%	30	37.50%	27	33.75%	18	22.50%	80	100.00%
Escucha.	0	0.00%	5	6.25%	31	38.75%	28	35.00%	16	20.00%	80	100.00%
Colaboración.	0	0.00%	8	10.00%	33	41.25%	23	28.75%	16	20.00%	80	100.00%
Avances.	1	1.25%	11	13.75%	30	37.50%	27	33.75%	11	13.75%	80	100.00%
Dimensión: Comunicación	0	0.00%	3	3.75%	28	35.00%	31	38.75%	18	22.50%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 5*Resultado de la dimensión: Comunicación**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.1.6. Resultado de la Dimensión: Condiciones laborales

La dimensión Condiciones laborales fue evaluada en función de diez indicadores: cooperación entre compañeros de trabajo, nivel de reto en los objetivos asignados, posibilidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad, integración del grupo de trabajo, oportunidad para desempeñar las funciones adecuadamente, administración de recursos, percepción de la remuneración, relación entre los objetivos laborales y la visión institucional, disponibilidad de tecnología para facilitar el trabajo y correspondencia entre el desempeño y la retribución recibida.

A nivel general, la dimensión Condiciones laborales tiene como resultado que el 41.25% del personal la percibe en un nivel alto y el 36.25% en un nivel regular. Esto indica que una frecuencia considerable de los trabajadores considera que el entorno laboral ofrece condiciones adecuadas para el cumplimiento de sus funciones, tanto en el aspecto técnico como humano.

Respecto al indicador cooperación entre compañeros, el 48.75% lo percibe en nivel alto y el 28.75% en nivel regular, lo que indica una percepción positiva sobre el trabajo colaborativo. En cuanto a la percepción de los objetivos como retadores, el 45.00% del personal lo considera en

nivel alto y el 36.25% en nivel regular, denotando que las metas asignadas se valoran como estimulantes y desafiantes.

Sobre la posibilidad de tomar decisiones, el 42.50% del personal lo percibe como alto y el 40.00% como regular, lo que muestra una percepción positiva hacia la autonomía en la ejecución de responsabilidades. En cuanto a la integración del grupo de trabajo, el 43.75% lo califica como alto y el 26.25% como regular, indicando que los trabajadores se sienten parte de equipos cohesionados.

El indicador oportunidad para realizar el trabajo de la mejor manera tiene un 47.50% de respuestas en nivel alto y un 28.75% en nivel regular, mostrando una percepción positiva hacia el entorno para desempeñar adecuadamente sus funciones. En relación con la administración de los recursos, el 41.25% la califica como regular y el 38.75% como alta, lo que indica una percepción positiva con ligera predominancia intermedia.

En cuanto a la remuneración, el 37.50% lo percibe en nivel regular y el 27.50% en nivel alto, lo que muestra una percepción menos adecuada en comparación con otros aspectos. En el indicador sobre la relación de los objetivos laborales con la visión institucional, el 41.25% lo percibe en nivel alto y el 31.25% en nivel regular, denotando una conexión relativamente clara entre las metas individuales y los fines institucionales.

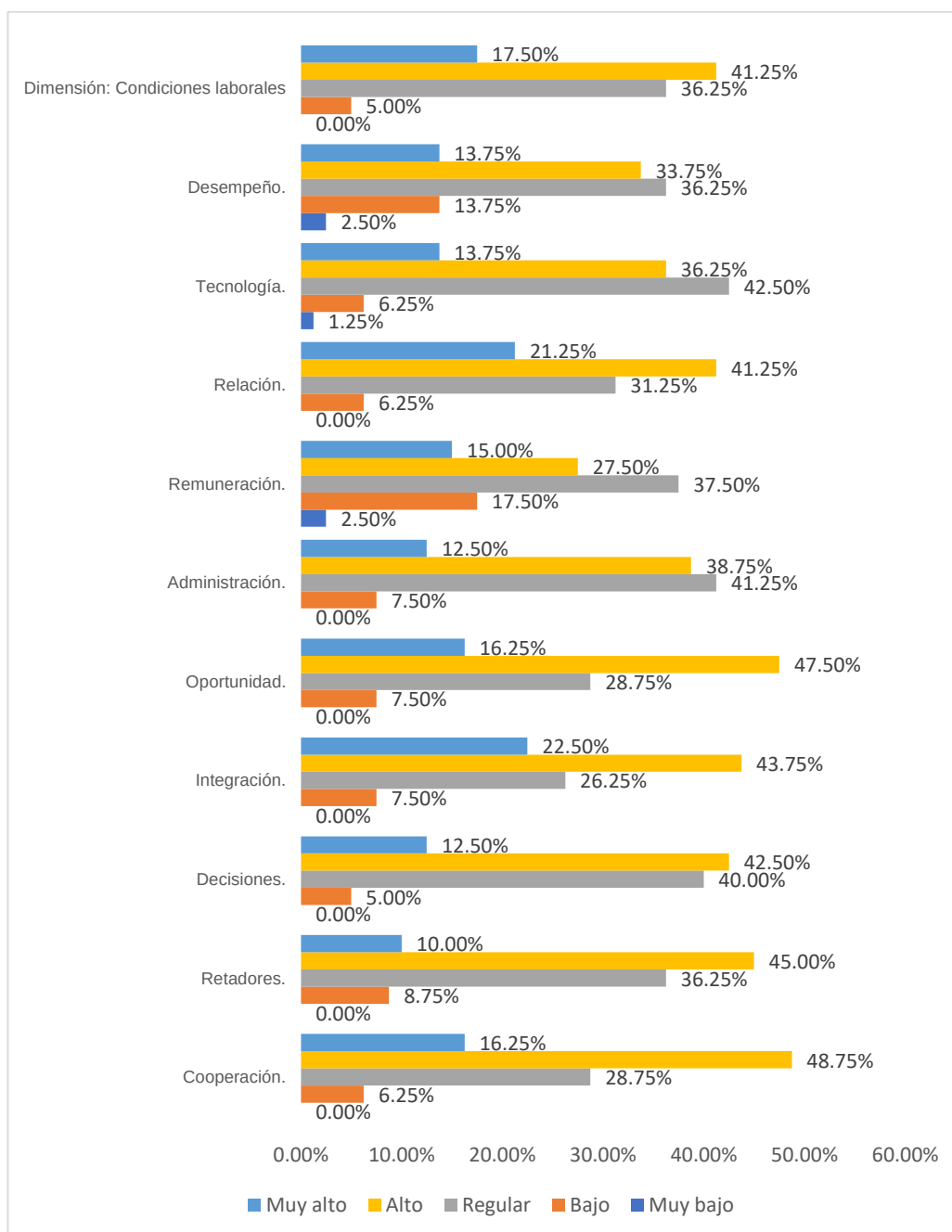
Respecto a la disponibilidad de tecnología para facilitar el trabajo, el 42.50% del personal lo califica como regular y el 36.25% como alto, lo que indica una percepción intermedia pero adecuada. Finalmente, en el indicador de correspondencia entre desempeño y remuneración, el 36.25% lo evalúa como regular y el 33.75% como alto, lo que indica una percepción dividida entre quienes consideran que el esfuerzo es recompensado y quienes lo perciben con ciertas limitaciones.

En esta dimensión se observa la necesidad de mejorar la administración de los recursos disponibles, debido a que una parte importante del personal percibe limitaciones para ejecutar sus funciones con mayor eficiencia. También resulta necesario atender la percepción de la remuneración y la correspondencia entre el esfuerzo y el reconocimiento económico, aspectos que no alcanzan niveles plenamente satisfactorios. Asimismo, la disponibilidad tecnológica presenta margen para fortalecerse, ya que la valoración intermedia indica que aún no se alcanza un soporte óptimo para facilitar el trabajo diario.

Tabla 7*Resultado de la dimensión: Condiciones laborales*

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cooperación.	0	0.00%	5	6.25%	23	28.75%	39	48.75%	13	16.25%	80	100.00%
Retadores.	0	0.00%	7	8.75%	29	36.25%	36	45.00%	8	10.00%	80	100.00%
Decisiones.	0	0.00%	4	5.00%	32	40.00%	34	42.50%	10	12.50%	80	100.00%
Integración.	0	0.00%	6	7.50%	21	26.25%	35	43.75%	18	22.50%	80	100.00%
Oportunidad.	0	0.00%	6	7.50%	23	28.75%	38	47.50%	13	16.25%	80	100.00%
Administración.	0	0.00%	6	7.50%	33	41.25%	31	38.75%	10	12.50%	80	100.00%
Remuneración.	2	2.50%	14	17.50%	30	37.50%	22	27.50%	12	15.00%	80	100.00%
Relación.	0	0.00%	5	6.25%	25	31.25%	33	41.25%	17	21.25%	80	100.00%
Tecnología.	1	1.25%	5	6.25%	34	42.50%	29	36.25%	11	13.75%	80	100.00%
Desempeño.	2	2.50%	11	13.75%	29	36.25%	27	33.75%	11	13.75%	80	100.00%
Dimensión: Condiciones laborales	0	0.00%	4	5.00%	29	36.25%	33	41.25%	14	17.50%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 6*Resultado de la dimensión: Condiciones laborales**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.2. Resultados de la variable: Desempeño laboral

4.3.2.1. Resultado de la variable: Desempeño laboral

La variable Desempeño laboral fue evaluada en función de tres dimensiones: desempeño de la tarea, desempeño contraproducente y desempeño contextual. Estas dimensiones permitieron valorar el comportamiento y nivel de ejecución del personal, considerando tanto su rendimiento productivo como aquellas conductas que mejoran o perjudican el ambiente y los resultados organizacionales en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

A nivel general, la variable Desempeño laboral tiene como resultado que el 50.00% del personal lo percibe en un nivel regular y el 41.25% en un nivel alto. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores manifiesta un nivel moderado de desempeño en sus funciones, mientras que una proporción considerable mantiene niveles positivos y proactivos en el desarrollo de sus labores.

En la dimensión Desempeño de la tarea, el 43.75% del personal lo percibe en nivel alto y el 42.50% en nivel muy alto, lo que muestra que una considerable frecuencia de los trabajadores cumple sus funciones con dedicación, planificación, orientación a resultados, manteniéndose actualizados a nuevos conocimientos laborales.

Respecto a la dimensión Desempeño contextual, el 42.50% la percibe en un nivel muy alto y el 37.50% en nivel alto, lo que muestra que la mayor frecuencia del personal evita conductas perjudiciales, demostrando creatividad para resolver problemas, iniciativa laboral, búsqueda de desafíos, actualización de habilidades y la participación activa en reuniones laborales.

En contraste, la dimensión Desempeño contraproducente presenta un 56.25% en nivel muy bajo y un 20.00% en nivel bajo, lo que indica que los trabajadores no incurren frecuentemente en comportamientos negativos como quejas innecesarias, críticas hacia la organización o énfasis en los aspectos desadecuados del entorno laboral, mejorando así un clima organizacional más saludable.

En esta variable se identifica la necesidad de reforzar el desempeño de la tarea en aquellos casos donde aún se mantiene una percepción intermedia del cumplimiento de funciones y resultados. Asimismo, se requiere dar mayor atención a la dimensión contextual, ya que se presentan respuestas que indican comportamientos que podrían limitar la colaboración, la iniciativa y el apoyo mutuo dentro del ambiente laboral. También se puede considerar fortalecer estrategias que fomenten la actualización continua y la participación activa para contribuir al logro institucional desde todas las dimensiones evaluadas.

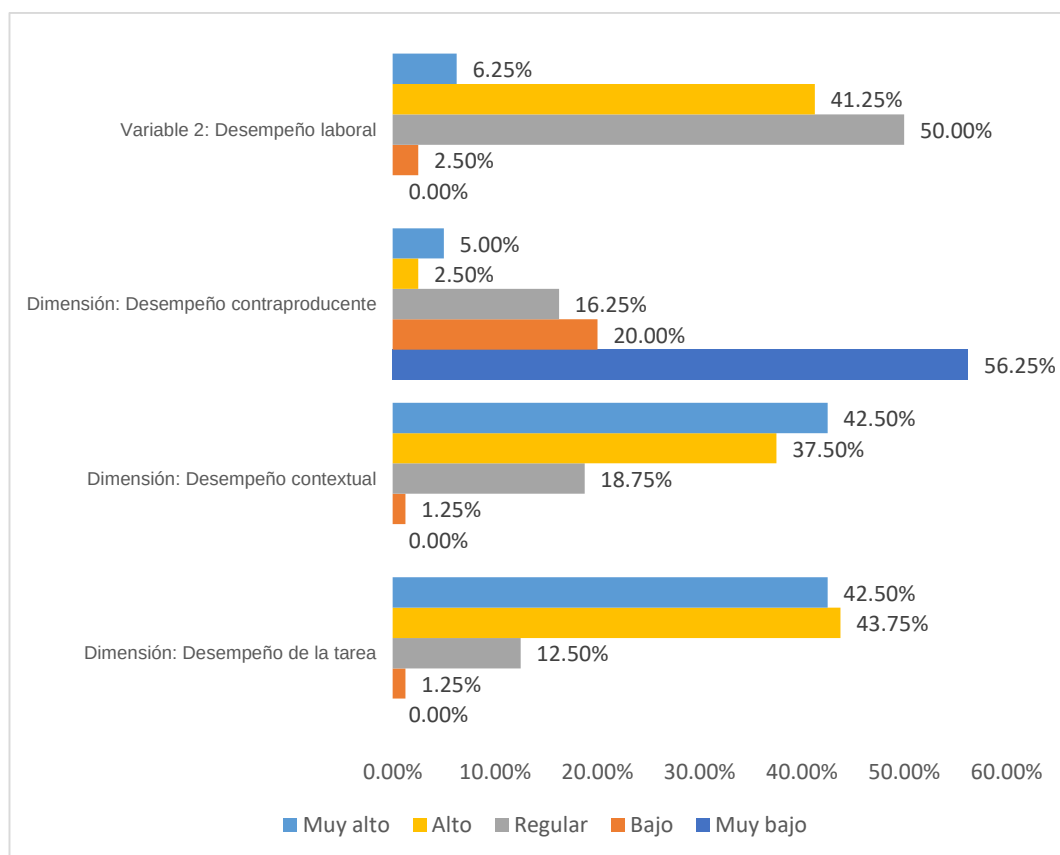
Tabla 8

Resultado de la variable: Desempeño laboral

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Desempeño de la tarea	0	0.00%	1	1.25%	10	12.50%	35	43.75%	34	42.50%	80	100.00%
Dimensión: Desempeño contextual	0	0.00%	1	1.25%	15	18.75%	30	37.50%	34	42.50%	80	100.00%
Dimensión: Desempeño contraproducente	45	56.25%	16	20.00%	13	16.25%	2	2.50%	4	5.00%	80	100.00%
Variable Y: Desempeño laboral	0	0.00%	2	2.50%	40	50.00%	33	41.25%	5	6.25%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 7

Resultado de la variable: Desempeño laboral

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.2.2. Resultado de la Dimensión: Desempeño de la tarea

La dimensión Desempeño de la tarea fue evaluada en función de cinco indicadores: dedicación y esfuerzo laboral, orientación a resultados, actualización de conocimientos laborales, planificación eficiente del trabajo y optimización de la planificación laboral.

A nivel general, la dimensión Desempeño de la tarea tiene como resultado que el 43.75% del personal la percibe en un nivel alto y el 42.50% en un nivel muy alto. Esto indica que la mayor parte de los trabajadores se considera eficiente, comprometido y orientado al cumplimiento eficaz de sus funciones laborales, lo que refleja un sólido nivel de productividad y responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas.

En el indicador dedicación y esfuerzo laboral, el 50.00% lo percibe en nivel alto y el 30.00% en nivel muy alto, lo que indica que mayormente el personal considera que se esfuerza consistentemente en cumplir con sus funciones. Respecto al indicador orientación a resultados presenta un 45.00% en nivel alto y un 37.50% en nivel muy alto, lo que indica que los trabajadores, en sus mayores frecuencias, mantienen una atención constante hacia el cumplimiento de metas y logros definidos.

Respecto a la actualización de conocimientos laborales, el 47.50% lo percibe como alto y el 33.75% como muy alto, lo que denota una actitud activa en el desarrollo de habilidades pertinentes al trabajo. En cuanto la planificación eficiente del trabajo, el 47.50% del personal lo percibe en nivel alto y el 31.25% en nivel muy alto, lo cual muestra que la mayor parte de los trabajadores consideran que organizan sus actividades de manera adecuada para cumplir en tiempo y forma.

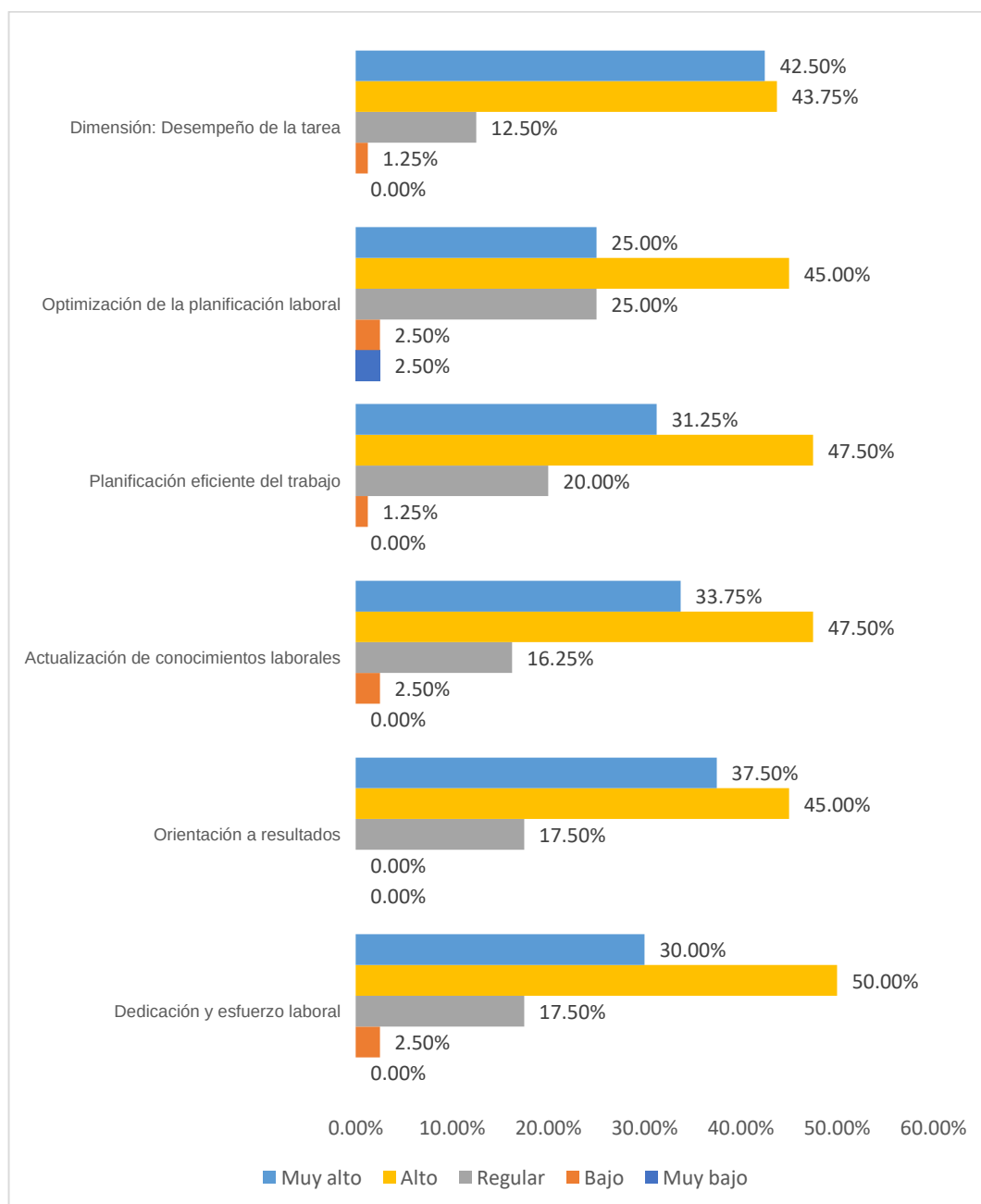
Finalmente, en el indicador optimización de la planificación laboral, el 45.00% del personal lo califica en nivel alto y el 25.00% en nivel muy alto, lo que denota una percepción positiva sobre la capacidad para ajustar y mejorar la planificación del trabajo a lo largo de su ejecución.

Se aprecia que aún existe una proporción de trabajadores que mantienen niveles intermedios en la planificación eficiente y la actualización de habilidades; por ello, sería pertinente reforzar la organización del trabajo y la adquisición continua de conocimientos para asegurar que estas prácticas se mantengan de forma más consistente en toda la institución.

Tabla 9*Resultado de la dimensión: Desempeño de la tarea*

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dedicación y esfuerzo laboral	0	0.00%	2	2.50%	14	17.50%	40	50.00%	24	30.00%	80	100.00%
Orientación a resultados	0	0.00%	0	0.00%	14	17.50%	36	45.00%	30	37.50%	80	100.00%
Actualización de conocimientos laborales	0	0.00%	2	2.50%	13	16.25%	38	47.50%	27	33.75%	80	100.00%
Planificación eficiente del trabajo	0	0.00%	1	1.25%	16	20.00%	38	47.50%	25	31.25%	80	100.00%
Optimización de la planificación laboral	2	2.50%	2	2.50%	20	25.00%	36	45.00%	20	25.00%	80	100.00%
Dimensión: Desempeño de la tarea	0	0.00%	1	1.25%	10	12.50%	35	43.75%	34	42.50%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 8*Resultado de la dimensión: Desempeño de la tarea**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.2.3. Resultado de la Dimensión: Desempeño contextual

La dimensión Desempeño contextual fue evaluada en función de seis indicadores: creatividad para resolver problemas, aceptación de tareas desafiantes, iniciativa laboral, búsqueda de desafíos laborales, actualización de habilidades laborales y participación en reuniones laborales.

A nivel general, la dimensión Desempeño contextual tiene como resultado que el 42.50% del personal la percibe en un nivel muy alto y el 37.50% en un nivel alto. Esto indica que en gran medida los trabajadores desarrollan conductas que mejoran la eficiencia y sus funciones, alejándose de actitudes que obstaculicen el rendimiento organizacional.

En el indicador creatividad para resolver problemas, el 48.75% lo califica como alto y el 28.75% como muy alto, mostrando que los trabajadores suelen buscar soluciones innovadoras ante dificultades. Sobre la aceptación de tareas desafiantes, el 50.00% del personal lo percibe como alto y el 30.00% como muy alto, lo que muestra una actitud positiva frente a nuevas responsabilidades que requieren mayor esfuerzo.

En cuanto a la iniciativa laboral, el 52.50% lo califica como alto y el 28.75% como muy alto, indicando una clara disposición de los trabajadores

a continuar aportando sin necesidad de instrucciones. En el indicador búsqueda de desafíos laborales, el 37.50% lo califica como alto y el 35.00% como muy alto, mostrando los colaboradores una actitud motivada por la superación constante y la búsqueda de nuevos retos que permitan su crecimiento dentro de la organización.

Respecto a la actualización de habilidades laborales, el 43.75% lo califica en nivel alto y el 31.25% en nivel muy alto, indicando un compromiso importante con el perfeccionamiento continuo.

Finalmente, en la participación en reuniones laborales, el 42.50% lo percibe en nivel alto y el 33.75% en nivel muy alto, lo que muestra una disposición activa por parte del personal en los espacios de coordinación y toma de decisiones.

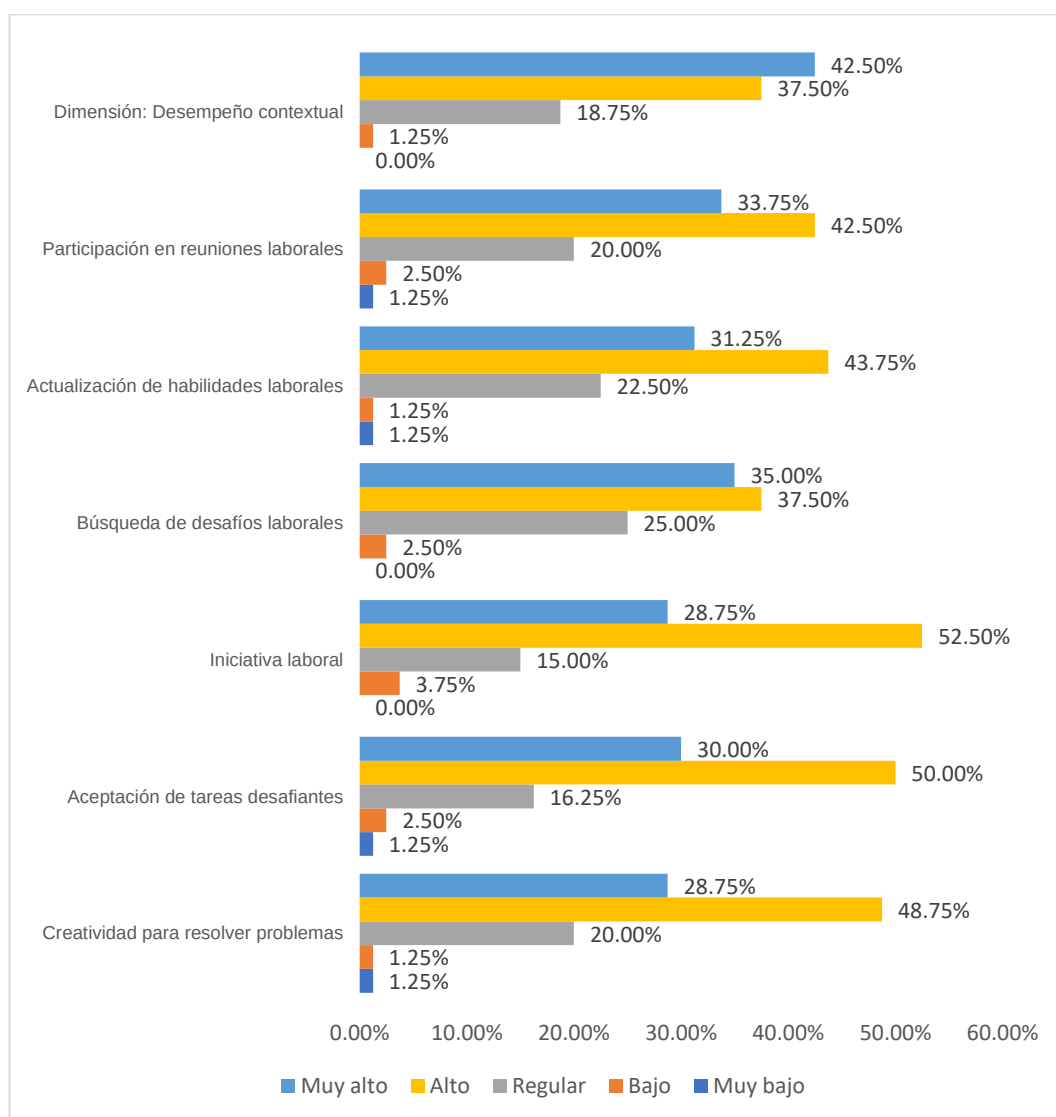
En esta dimensión se identifica la conveniencia de fortalecer iniciativas dirigidas a quienes aún muestran niveles intermedios, especialmente en creatividad aplicada a la resolución de problemas y en la búsqueda de nuevos desafíos que impulsen su crecimiento. También se percibe la necesidad de reforzar la actualización de conocimientos de forma más constante, de modo que todos los trabajadores mantengan un progreso sostenido en el desarrollo de habilidades requeridas para el desempeño institucional.

Tabla 10

Resultado de la dimensión: Desempeño contextual

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Creatividad para resolver problemas	1	1.25%	1	1.25%	16	20.00%	39	48.75%	23	28.75%	80	100.00%
Aceptación de tareas desafiantes	1	1.25%	2	2.50%	13	16.25%	40	50.00%	24	30.00%	80	100.00%
Iniciativa laboral	0	0.00%	3	3.75%	12	15.00%	42	52.50%	23	28.75%	80	100.00%
Búsqueda de desafíos laborales	0	0.00%	2	2.50%	20	25.00%	30	37.50%	28	35.00%	80	100.00%
Actualización de habilidades laborales	1	1.25%	1	1.25%	18	22.50%	35	43.75%	25	31.25%	80	100.00%
Participación en reuniones laborales	1	1.25%	2	2.50%	16	20.00%	34	42.50%	27	33.75%	80	100.00%
Dimensión: Desempeño contextual	0	0.00%	1	1.25%	15	18.75%	30	37.50%	34	42.50%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 9*Resultado de la dimensión: Desempeño contextual**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.3.2.4. Resultado de la Dimensión: Desempeño contraproducente

La dimensión Desempeño contraproducente fue evaluada en función de cinco indicadores: emisión de quejas sin relevancia laboral, realización de comentarios negativos con compañeros, exageración de problemas laborales, enfoque en aspectos negativos del trabajo y críticas externas a la empresa.

A nivel general, la dimensión Desempeño contraproducente tiene como resultado que el 56.25% del personal la percibe en un nivel muy bajo y el 20.00% en un nivel bajo. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores no incurren frecuentemente en conductas que interfieran con la armonía del entorno laboral o que afecten la imagen de la institución.

En cuanto al indicador quejas sin relevancia laboral, el 38.75% del personal manifiesta nunca incurrir en esta conducta y el 18.75% indica que lo hace en un nivel bajo, lo que muestra una tendencia general a evitar expresiones que no contribuyan al desempeño del equipo. En el caso de los comentarios negativos con compañeros, el 33.75% reporta nunca realizar esta conducta y el 32.50% lo hace en un nivel bajo, lo que denota un ambiente de respeto en la interacción cotidiana.

Respecto a la exageración de problemas laborales, el 50.00% del personal denota no incurrir en esta práctica y el 23.75% indica que lo hace en un nivel bajo, mostrando una actitud moderada ante las dificultades laborales. En el enfoque en aspectos negativos del trabajo, el 51.25% lo califica como inexistente en su conducta y el 22.50% como poco frecuente, lo cual indica una disposición a concentrarse en aspectos productivos del entorno.

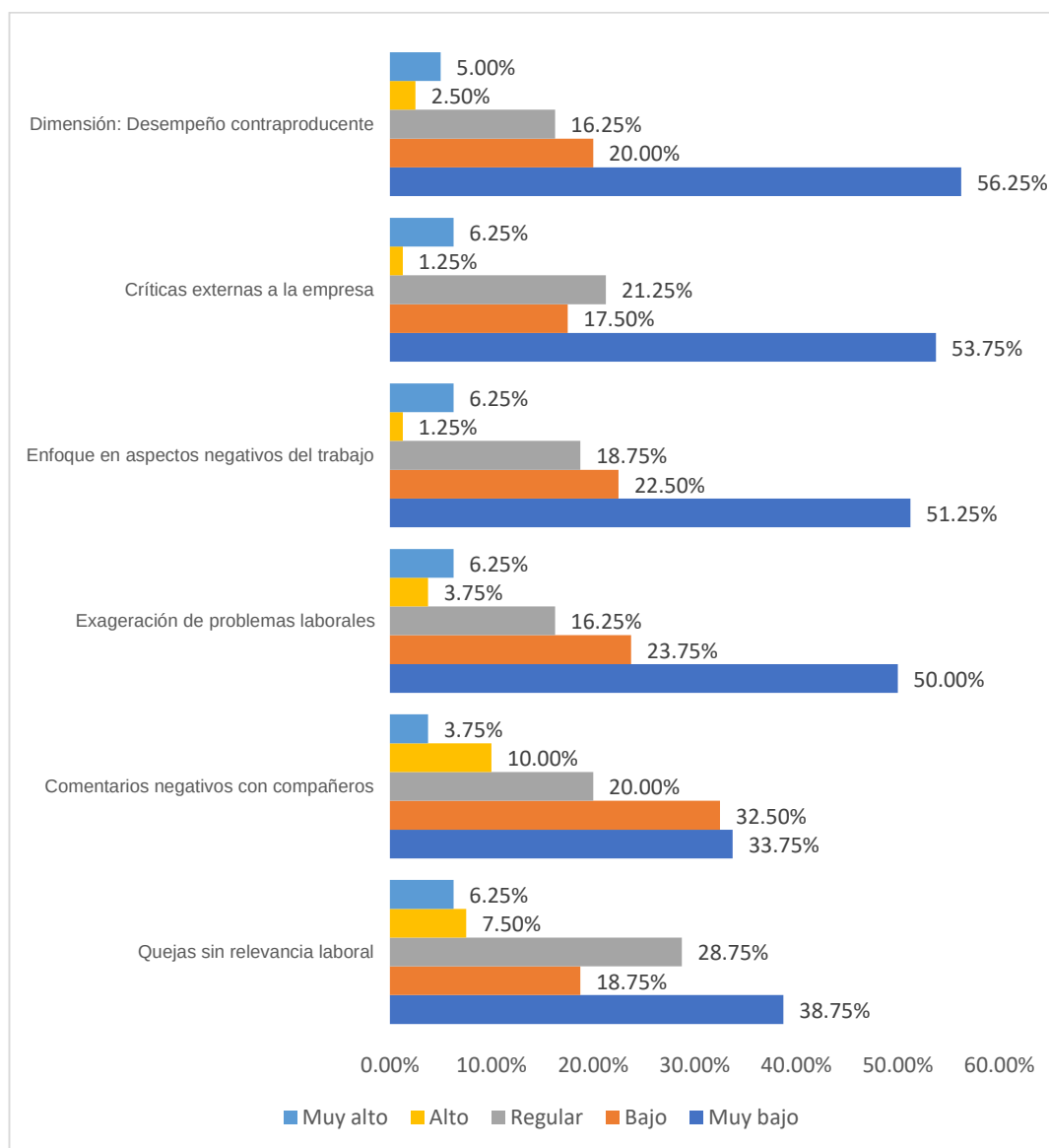
Finalmente, sobre las críticas externas a la empresa, el 53.75% afirma no incurrir en esta conducta y el 17.50% indica hacerlo en un nivel bajo, lo que refuerza la percepción de lealtad institucional y de cuidado en la proyección externa del clima laboral.

Se tiene que una parte del personal todavía presenta niveles regulares en la presencia de comportamientos como comentarios desatinados, énfasis en aspectos negativos o críticas externas, lo cual indica que conviene afianzar conductas que consoliden relaciones respetuosas y un ambiente comunicativo más constructivo en todas las áreas.

Tabla 11*Resultado de la dimensión: Desempeño contraproducente*

	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Quejas sin relevancia laboral	31	38.75%	15	18.75%	23	28.75%	6	7.50%	5	6.25%	80	100.00%
Comentarios negativos con compañeros	27	33.75%	26	32.50%	16	20.00%	8	10.00%	3	3.75%	80	100.00%
Exageración de problemas laborales	40	50.00%	19	23.75%	13	16.25%	3	3.75%	5	6.25%	80	100.00%
Enfoque en aspectos negativos del trabajo	41	51.25%	18	22.50%	15	18.75%	1	1.25%	5	6.25%	80	100.00%
Críticas externas a la empresa	43	53.75%	14	17.50%	17	21.25%	1	1.25%	5	6.25%	80	100.00%
Dimensión: Desempeño contraproducente	45	56.25%	16	20.00%	13	16.25%	2	2.50%	4	5.00%	80	100.00%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Figura 10*Resultado de la dimensión: Desempeño contraproducente**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

4.4. Prueba estadística

Para justificar la elección de la prueba estadística de correlación de Rho-Spearman en la presente investigación, primeramente se revisó si las variables en estudio presentaron o no una distribución normal, aplicando para ello la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov a las variables clima organizacional y desempeño laboral. Los criterios para determinar si existe o no distribución normal son:

p-valor < 0.05: No existe distribución normal

p-valor > 0.05: Existe distribución normal

El resultado es

Tabla 12

Prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov

		Variable X: Clima organizacional	Variable Y: Desempeño laboral
N		80	80
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,78	3,51
	Desv.	,779	,656
	Desviación		
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,251	,308
	Positivo	,211	,308
	Negativo	-,251	-,246
Estadístico de prueba		,251	,308
P-valor		,000	,000

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Los resultados de dicha prueba muestran un valor de significancia de 0.000 tanto para la variable clima organizacional como para la variable desempeño laboral. Dado que estos valores son menores al nivel de significancia de 0.05, se determina que no existe una distribución normal en ninguna de las dos variables, hecho que permite justificar la aplicación de una prueba no paramétrica para el contraste de las hipótesis formuladas.

De esta manera, se optó por utilizar la prueba de correlación de Rho-Spearman, la cual es una prueba estadística adecuada para muestras con distribución no normal y que permitió evaluar la existencia y dirección de una relación entre las variables de estudio.

La prueba de correlación de Rho-Spearman permitió calcular el valor de significancia, el cual al ser menor de 0.05 es indicador que existe una relación significativa entre las variables, y el coeficiente de correlación, que explica el grado o fuerza y dirección de la relación, considerando aquí los siguientes valores (Martínez & Campos, 2015):

- 0 : Correlación nula
- 0.01 a 0.19 : Correlación muy baja
- 0.2 a 0.39 : Correlación baja
- 0.4 a 0.69 : Correlación moderada
- 0.7 a 0.89 : Correlación alta

0.9 a 0.99 : Correlación muy alta

1 : Correlación grande y perfecta

En caso que el valor del coeficiente sea positivo explica una relación directa o positiva, en cambio si es negativo es indirecta o negativa.

Así, la aplicación de esta prueba estadística permitió determinar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como entre cada una de las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral del personal evaluado conforme a las hipótesis general y específicas, resultados que son presentados en los siguientes puntos.

4.4.1. Verificación de la hipótesis general

La hipótesis general establece:

Hipótesis nula (H0): El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

Hipótesis alterna (H1): El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

La regla de decisión es:

P-valor > 0.05: No existe relación significativa – Se rechaza H1 y acepta H0

P-valor < 0.05: Existe relación significativa – Se aprueba H1 y rechaza H0

La prueba de correlación tiene como resultante:

Tabla 13

Comprobación de la hipótesis general

		Variable Y: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Variable X: Clima organizacional	Coefficiente de correlación
		0.511
		Sig. (bilateral)
		0.000
		N
		80

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Interpretación: A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene que el coeficiente de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal, es de 0.511, además de un valor de significancia de 0.000. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis alterna, dado que el valor de significancia es menor a 0.05. El coeficiente de correlación obtenido indica que existe una relación positiva de nivel moderado entre ambas variables. Esto significa que, en la percepción del personal evaluado, a un mejor clima organizacional corresponde un mejor desempeño laboral. Esta relación muestra que

aspectos como el ambiente de trabajo, la participación, la supervisión, la comunicación y las condiciones internas se asocian de forma directa en el nivel de desempeño del trabajador dentro de la institución.

4.4.2. Verificación de las hipótesis específicas

4.2.2.1. Prueba de hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 plantea:

Hipótesis nula (H_0): La autorrealización no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

Hipótesis alterna (H_1): La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

La regla de decisión es:

P-valor > 0.05 : No existe relación significativa – Se rechaza H_1 y acepta H_0

P-valor < 0.05 : Existe relación significativa – Se aprueba H_1 y rechaza H_0

La prueba de correlación tiene como resultante:

Tabla 14

Comprobación de la primera hipótesis específica

		Variable Y: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Autorrealización	Coeficiente de correlación
		0.508
		Sig. (bilateral)
		0.000
		N
		80

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Interpretación: A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene que la relación entre la dimensión autorrealización y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, presenta un coeficiente de correlación de 0.508 y un valor de significancia bilateral de 0.000. Dado que el valor de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna. Por otro lado, el coeficiente de correlación indica que existe una relación positiva y moderada entre ambas variables. Esto significa que a mayor sea la percepción de autorrealización, expresada en aspectos como el reconocimiento, la capacitación, las oportunidades de desarrollo, la participación o la valoración del desempeño, se relaciona con un mayor nivel de desempeño laboral en el personal de la entidad. Este resultado explica que el desarrollo personal y profesional dentro del entorno laboral se relaciona directamente con el compromiso, la productividad y la iniciativa de los trabajadores.

4.2.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 sostiene::

Hipótesis nula (H0): El involucramiento no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

Hipótesis alterna (H1): El involucramiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

La regla de decisión es:

P-valor > 0.05: No existe relación significativa – Se rechaza H1 y acepta H0

P-valor < 0.05: Existe relación significativa – Se aprueba H1 y rechaza H0

La prueba de correlación tiene como resultante:

Tabla 15

Comprobación de la segunda hipótesis específica

			Variable Y: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Involucramiento	Coefficiente de correlación	0.502
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Interpretación: A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene que la relación entre la dimensión involucramiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, presenta un coeficiente de correlación de 0.502 con un valor de significancia bilateral de 0.000. Dado que este valor es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna. En tanto, el coeficiente de correlación indica que existe una relación positiva de nivel moderado entre el involucramiento y el desempeño laboral. Esto implica que cuando los trabajadores se sienten comprometidos con los objetivos institucionales, reconocen sus logros, se identifican con la misión y visión de la entidad, y perciben que sus acciones mejoran directamente al desarrollo organizacional, su nivel de desempeño tiende a ser más alto. Esta relación resalta la importancia del sentido de pertenencia y la implicancia activa en los resultados del trabajo como factores que permiten lograr un mayor rendimiento laboral.

4.2.2.3. *Prueba de hipótesis específica 3*

La hipótesis específica 3 propone:

Hipótesis nula (H0): La supervisión no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

Hipótesis alterna (H1): La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

La regla de decisión es:

P-valor > 0.05: No existe relación significativa – Se rechaza H1 y acepta H0

P-valor < 0.05: Existe relación significativa – Se aprueba H1 y rechaza H0

La prueba de correlación tiene como resultante:

Tabla 16

Comprobación de la tercera hipótesis específica

		Variable Y: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Supervisión	Coeficiente de correlación
		0.535
		Sig. (bilateral)
		0.000
		N
		80

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Interpretación: A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene que la relación entre la dimensión supervisión y el desempeño laboral

del personal, presenta un coeficiente de correlación de 0.535 y un valor de significancia bilateral de 0.000. Al ser este valor menor de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna. Así mismo, el coeficiente de correlación obtenido indica que existe una relación positiva de nivel moderado entre ambas variables. Esto significa que una supervisión percibida como efectiva, basada en el apoyo, la definición clara de responsabilidades, el seguimiento de tareas, la justicia en el trato y la claridad de objetivos, se asocia con un mayor nivel de desempeño laboral por parte del personal. Este resultado muestra que el rol de los supervisores es importante en el compromiso y la productividad de los trabajadores, al brindar orientación, evaluar correctamente el trabajo y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2.2.4. Prueba de hipótesis específica 4

La hipótesis específica 4 formula:

Hipótesis nula (H0): La comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

Hipótesis alterna (H1): La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

La regla de decisión es:

P-valor > 0.05: No existe relación significativa – Se rechaza H1 y acepta H0

P-valor < 0.05: Existe relación significativa – Se aprueba H1 y rechaza H0

La prueba de correlación tiene como resultante:

Tabla 17

Comprobación de la cuarta hipótesis específica

			Variable Y: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Comunicación	Coefficiente de correlación	0.449
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Interpretación: A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene que la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral del personal, presenta un coeficiente de correlación de 0.449 y un valor de significancia de 0.000. Dado que este valor es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna. Además, el coeficiente obtenido indica que existe una relación positiva y moderada entre ambas variables. Esto significa que una comunicación interna percibida como adecuada, con acceso a la información, canales disponibles, interacción jerárquica, retroalimentación y colaboración entre

áreas, se asocia con un mejor desempeño laboral del personal. Este resultado indica que la fluidez y calidad en el intercambio de información dentro de la institución permite que se genere entorno adecuado para la ejecución eficiente de las tareas y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.2.2.5. *Prueba de hipótesis específica 5*

La hipótesis específica 5 propone:

Hipótesis nula (H_0): Las condiciones laborales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

Hipótesis alterna (H_1): Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.

La regla de decisión es:

$P\text{-valor} > 0.05$: No existe relación significativa – Se rechaza H_1 y acepta H_0

$P\text{-valor} < 0.05$: Existe relación significativa – Se aprueba H_1 y rechaza H_0

La prueba de correlación tiene como resultante:

Tabla 18

Comprobación de la quinta hipótesis específica

		Variable Y: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Condiciones laborales	Coeficiente de correlación
		0.513
		Sig. (bilateral)
		0.000
		N
		80

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la DRTPE Tacna

Interpretación: A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene que la relación entre la dimensión condiciones laborales y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, presenta un coeficiente de correlación de 0.513 y un valor de significancia de 0.000. Al ser este valor menor al nivel crítico de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación obtenido indica que existe una relación positiva de nivel moderado entre ambas variables. Esto significa que cuando el personal percibe condiciones laborales adecuadas, como la cooperación entre compañeros, integración del equipo, disponibilidad de tecnología, oportunidad para desarrollar bien el trabajo, administración de recursos y relación entre desempeño y remuneración, su nivel de desempeño laboral tiende a ser mayor. Este resultado indica que un entorno físico, organizacional y humano adecuado incide directamente

al cumplimiento eficiente de las funciones y al rendimiento general del trabajador.

4.5. Discusión de resultados

La variable clima organizacional fue evaluada a partir de cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Los resultados muestran que el 46.25% del personal percibe esta variable en un nivel alto, mientras que el 32.50% la sitúa en un nivel regular, lo que indica una percepción principalmente adecuada sobre el ambiente laboral. La dimensión con mayor proporción en el nivel alto fue el involucramiento con un 50.00%, seguida por la supervisión con 43.75% y la autorrealización con 42.50%, lo cual indica que los trabajadores se sienten comprometidos con los objetivos institucionales y perciben acciones de sus jefaturas orientadas al reconocimiento y al apoyo. La dimensión comunicación fue calificada en nivel alto por el 38.75% y en nivel regular por el 35.00%, mientras que condiciones laborales presentó 41.25% en nivel alto y 36.25% en nivel regular, lo que explica la percepción de que la institución ofrece un entorno funcional y colaborativo.

En relación con la variable desempeño laboral, esta fue evaluada mediante las dimensiones desempeño de la tarea, desempeño contraproducente y desempeño contextual. El 50.00% del personal la

percibe en un nivel regular y el 41.25% en un nivel alto, lo que muestra que el cumplimiento de funciones, si bien es adecuado en la mayor parte de los casos, se desarrolla con diferentes grados de intensidad entre los trabajadores. En la dimensión desempeño de la tarea se obtuvo un 43.75% en nivel alto y 42.50% en nivel muy alto, mostrando un nivel elevado de dedicación, planificación y orientación a resultados. En el caso del desempeño contextual, el 42.50% lo ubicó en nivel muy alto y el 37.50% en nivel alto, lo cual indica que el personal evita conductas perjudiciales y muestra un comportamiento funcional. Por el contrario, en la dimensión desempeño contraproducente se observó que el 56.25% de los trabajadores no incurre en conductas negativas dentro del entorno laboral, lo que permite un ambiente institucional más saludable y productivo.

Respecto a la relación entre las variables, los resultados obtenidos mediante la prueba de Rho-Spearman indican que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.511 y un valor de significancia de 0.000, lo cual permitió aprobar la hipótesis general. Asimismo, se comprobó que todas las hipótesis específicas también presentan relaciones significativas, siendo la dimensión supervisión la que obtuvo la correlación más alta con un coeficiente de 0.535, seguida por condiciones laborales con 0.513, autorrealización con 0.508, involucramiento con 0.502 y comunicación con 0.449, todas con valores de significancia de 0.000. Estos

resultados explican que un clima organizacional adecuado, caracterizado por el compromiso del personal, la claridad en la conducción, las buenas condiciones de trabajo y un sistema de comunicación funcional, se asocia directamente con un mejor desempeño laboral dentro de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

Estos resultados se compararon con los antecedentes de la investigación. A partir de ello, en función a los antecedentes internacionales, los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a la variable clima organizacional muestran una percepción principalmente adecuada por parte del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, siendo percibida en nivel alto por el 46.25% de los trabajadores, y en nivel regular por el 32.50%. Este hallazgo permite establecer una diferencia con los resultados presentados por Mosquera (2023), quien concluyó que en el GAD Municipal Isidro Ayora no existía un ambiente laboral adecuado y que la falta de reconocimiento afectaba negativamente el desempeño de los empleados. A diferencia de dicho estudio, los resultados en Tacna muestran un entorno donde las dimensiones como involucramiento, supervisión y condiciones laborales alcanzan niveles altos en la mayor parte de los casos, lo que indica una mejor percepción del ambiente interno y una disposición institucional más adecuada para el desarrollo del personal. Esta diferencia

puede estar asociada al tipo de gestión interna o al nivel de estructura organizativa presente en cada institución pública.

Al comparar los resultados de esta investigación con los hallazgos de Ortega et al. (2023), se observa una coincidencia respecto a la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En Tacna, esta relación fue demostrada con un coeficiente de Rho-Spearman de 0.511 y un valor de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva de nivel moderado. En el estudio realizado en la DIGEIM, se obtuvo una correlación del 71.2%, lo que denota una relación más fuerte; sin embargo, en ambos casos se comprueba que variables como la motivación y la comunicación tienen un impacto directo en el rendimiento de los trabajadores. Además, en la investigación desarrollada en la DIGEIM se identificaron deficiencias importantes en la comunicación efectiva y en la motivación laboral, mientras que en el caso de la DRTPE Tacna, estas dimensiones fueron evaluadas principalmente en niveles intermedios o altos, lo que demuestra que, si bien existen diferencias en la magnitud de los resultados, la tendencia relacional entre las variables se mantiene.

En relación con el estudio de López (2021), los resultados también muestran una concordancia significativa. En la investigación realizada en la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil se identificó una relación

positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo, especialmente a través de dimensiones como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Del mismo modo, en la presente investigación se confirmó que dimensiones como supervisión (coeficiente de 0.535), condiciones laborales (0.513) y autorrealización (0.508) tienen una relación significativa con el desempeño laboral. En ambos estudios se reconoce que mejorar el entorno de trabajo puede permitir una mayor productividad, reflejándose en indicadores como iniciativa, orientación a resultados y actualización de habilidades. De esta forma, los hallazgos obtenidos en la Dirección tienen similitud con el análisis desarrollado en el ámbito educativo en Guayaquil, reafirmando que el clima organizacional no solo condiciona el rendimiento, sino que puede ser un factor estratégico para la mejora continua en las instituciones.

En cuanto a los antecedentes nacionales, los resultados obtenidos en la presente investigación encuentran similitud con los hallazgos de Tapia y Vásquez (2024), quienes en su estudio aplicado en la Municipalidad Distrital de Cochabamba, Chota – Cajamarca, identificaron una relación significativa y fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.808. En el caso de la DRTPE Tacna, si bien el coeficiente obtenido mediante Rho-Spearman fue de 0.511, lo que indica una relación positiva de nivel moderado, ambos estudios coinciden en que un ambiente laboral adecuado se asocia

directamente con una mayor productividad y compromiso por parte de los trabajadores. En ambas investigaciones se evaluaron dimensiones similares como la comunicación y la motivación, las cuales también mostraron niveles positivos en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, especialmente en involucramiento y supervisión, que alcanzaron niveles altos del 50.00% y 43.75% respectivamente, reafirmando la vinculación funcional entre el entorno institucional y la eficiencia en el trabajo.

En comparación con el estudio de Campos (2024), realizado en la Municipalidad Distrital de Amarilis, también se observa una coincidencia con los resultados de esta investigación. En Huancayo, se concluyó que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral, con un coeficiente moderado de 0.606, en particular en aspectos relacionados con la responsabilidad y la interacción entre jefes y subordinados. En el caso de la DRTPE Tacna, la dimensión supervisión obtuvo un coeficiente de correlación de 0.535, también con un valor de significancia de 0.000, lo cual demuestra que la percepción positiva del liderazgo y del acompañamiento en el trabajo está asociada a un mejor rendimiento. De manera similar, las condiciones laborales en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna alcanzaron un 41.25% en nivel alto, lo que guarda relación con los indicadores de

ambiente positivo y trato adecuado reportados por los trabajadores en Amarilis.

En relación con la investigación de Rojas y Valladares (2023), desarrollada en la Municipalidad Distrital de Florida, se demuestra una coincidencia clara respecto a la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, donde se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.781 y un valor de significancia de 0.001. Si bien en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna el coeficiente fue más moderado, los hallazgos también demuestran que dimensiones como autorrealización (0.508), condiciones laborales (0.513) y comunicación (0.449) mantienen una asociación directa con los niveles de desempeño de los trabajadores. En ambos estudios se resalta que la percepción positiva del entorno organizacional guarda relación con una mayor dedicación, planificación y orientación a resultados en el personal, siendo esto evidente en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna por los niveles muy altos obtenidos en desempeño de la tarea, donde el 42.50% del personal reportó el nivel más alto y un 43.75% adicional lo ubicó en nivel alto.

En tanto, conforme a los antecedentes locales, los resultados obtenidos guardan relación con los hallazgos reportados por Egoavil y Flores (2021), quienes en su estudio realizado en la Municipalidad Distrital

de Alto de la Alianza en Tacna identificaron una relación significativa entre el clima organizacional y la productividad laboral, con un coeficiente de correlación de 0.768 y un valor de significancia de 0.000. En la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, el coeficiente de correlación fue de 0.511, también con un valor de significancia de 0.000, lo cual demuestra la existencia de una relación positiva entre ambas variables, y con una intensidad moderada. En ambos contextos, los trabajadores perciben que el ambiente laboral incide directamente en su desempeño o productividad, siendo la dimensión involucramiento la que obtuvo el mayor porcentaje en nivel alto con 50.00% en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, lo cual guarda correspondencia con la percepción moderadamente adecuada del clima organizacional reportada por el 52.3% de los encuestados en Alto de la Alianza. Esta comparación permite afirmar que, dentro del contexto local, existe una tendencia común en la valoración del clima laboral como un factor determinante en los resultados individuales y colectivos de los trabajadores del sector público.

Finalmente, en cuanto a la investigación de Vargas (2019), realizada en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa – sede Tacna, los resultados coinciden con la presente investigación al comprobar que existe una influencia significativa del clima organizacional sobre el desempeño laboral. En dicho estudio, la comprobación de hipótesis mediante regresión

lineal simple evidenció un valor de significancia de 0.000, lo cual validó la hipótesis alterna. Si bien la técnica estadística utilizada fue distinta, los hallazgos muestran que variables como el comportamiento organizacional, la estructura interna y las relaciones interpersonales se asocian directamente en el rendimiento de los colaboradores. De forma similar, en la DRTPE Tacna se encontraron relaciones significativas entre todas las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral, especialmente en las dimensiones supervisión (0.535), condiciones laborales (0.513) y autorrealización (0.508). Esta consistencia en los resultados indica que tanto en instituciones públicas como privadas, un entorno organizacional adecuado propicia mejores niveles de desempeño entre el personal, consolidando una tendencia local que da cuenta de la importancia de una gestión estratégica del clima laboral.

A partir de los resultados obtenidos, se identifican necesidades de mejora orientadas, en la variable clima organizacional, a ampliar las oportunidades de progreso del personal, hacer más frecuente el reconocimiento al trabajo realizado, impulsar acciones de capacitación vinculadas con las funciones del puesto y dar mayor espacio a la participación y a la generación de ideas en la institución. De igual modo, resulta pertinente afianzar el involucramiento mediante una difusión más clara de la visión, misión y valores institucionales, junto con medidas relacionadas con la calidad de vida laboral. En supervisión, corresponde

perfeccionar el acompañamiento de las jefaturas, la retroalimentación del trabajo, la preparación para el puesto, el seguimiento de actividades y la percepción de justicia interna. En comunicación, se requiere ordenar mejor el flujo informativo entre oficinas, ampliar los canales formales, mejorar la escucha de los superiores y hacer más visible el avance de otras áreas. En condiciones laborales, conviene revisar la administración de recursos, la disponibilidad tecnológica y la correspondencia entre el rendimiento y la retribución. En cuanto al desempeño laboral, se considera necesario afianzar la constancia en la planificación, la actualización de conocimientos y habilidades, la participación activa en reuniones y la disposición ante nuevas tareas, así como continuar con acciones dirigidas a disminuir quejas irrelevantes, comentarios negativos, exageración de problemas y expresiones externas desfavorables sobre el trabajo, con la finalidad de sostener un desenvolvimiento laboral más uniforme en todo el personal.

CONCLUSIONES

Primera:

Se estableció que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, según la prueba de Rho-Spearman, con un valor-p de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.511. Este resultado permite afirmar que, a medida que el personal percibe mejores condiciones en autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales, también se incrementa su desempeño laboral. En los resultados descriptivos, el clima organizacional fue percibido principalmente en nivel alto, mientras que el desempeño laboral se presentó principalmente entre los niveles regular y alto, lo cual expresa correspondencia entre ambas variables.

Segunda:

Se estableció que existe relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, según la prueba de Rho-Spearman, con un valor-p de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.508. Este resultado permite afirmar que la percepción sobre oportunidades de progreso, interés del jefe, participación, valoración, reconocimiento, desarrollo, capacitación, promoción y creatividad guarda

relación con el nivel de desempeño laboral del personal. A nivel descriptivo, esta dimensión fue percibida principalmente en nivel alto, con presencia también de respuestas en nivel regular, lo que expresa que existen aspectos favorables, pero todavía con requerimientos de mejora en reconocimiento, promoción, creatividad y capacitación.

Tercera:

Se estableció que existe relación entre el involucramiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, según la prueba de Rho-Spearman, con un valor-p de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.502. Este resultado permite afirmar que el compromiso con la organización, la identificación del trabajador con los objetivos institucionales, la mejora continua, el orgullo por la institución, la claridad de la visión y misión y la percepción de calidad de vida laboral guardan relación con el desempeño laboral. Los resultados descriptivos muestran predominio del nivel alto en esta dimensión, aunque todavía se identifican aspectos por atender en visión y misión institucional y calidad de vida laboral.

Cuarta:

Se estableció que existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y

Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, según la prueba de Rho-Spearman, con un valor-p de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.535. Este resultado permite afirmar que el apoyo del superior, la evaluación del trabajo, la preparación para el puesto, la claridad de responsabilidades, el seguimiento de actividades, la existencia de procedimientos, la definición de objetivos y la percepción de justicia guardan relación con el desempeño laboral. A nivel descriptivo, esta fue una de las dimensiones con mejor valoración, pero aún se identifican requerimientos de mejora en apoyo, mejora continua de métodos y percepción de justicia.

Quinta:

Se estableció que existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, según la prueba de Rho-Spearman, con un valor-p de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.449. Este resultado permite afirmar que el acceso a la información, la fluidez comunicacional, la armonía entre compañeros, la existencia de canales adecuados, la interacción con niveles jerárquicos superiores, la escucha del supervisor, la colaboración entre oficinas y el conocimiento de avances en otras áreas guardan relación con el desempeño laboral del personal. En los resultados descriptivos, esta dimensión presentó niveles altos y regulares, lo cual expresa la necesidad de mejorar principalmente la

comunicación interáreas, la escucha directiva y la circulación de la información.

Sexta:

Se estableció que existe relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024, según la prueba de Rho-Spearman, con un valor-p de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.513. Este resultado permite afirmar que la cooperación entre compañeros, la posibilidad de tomar decisiones, la integración del equipo, la oportunidad para realizar adecuadamente el trabajo, la administración de recursos, la disponibilidad tecnológica, la articulación entre objetivos y visión institucional, y la correspondencia entre desempeño y retribución guardan relación con el desempeño laboral. A nivel descriptivo, esta dimensión presentó predominio del nivel alto, con presencia también de respuestas en nivel regular, lo que expresa necesidades de mejora en recursos, tecnología y percepción sobre remuneración en relación con el desempeño.

RECOMENDACIONES

Primera:

Se recomienda al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna formular e implementar, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, un plan institucional de mejora del clima organizacional, orientado a atender de manera articulada los aspectos vinculados con autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales, a fin de elevar el desempeño laboral del personal y mejorar la percepción sobre el ambiente de trabajo.

Segunda:

Se recomienda al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna establecer, junto con la Oficina de Recursos Humanos, mecanismos formales de reconocimiento al desempeño, capacitación por funciones, participación en metas de trabajo y criterios claros para promoción interna y asignación de responsabilidades, a fin de atender las necesidades identificadas en la dimensión autorrealización.

Tercera:

Se recomienda al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna desarrollar acciones internas orientadas a elevar el involucramiento del personal, mediante jornadas de difusión de la visión,

misión y valores institucionales, espacios de participación en actividades de mejora y acciones vinculadas con bienestar laboral, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, la Unidad de Imagen Institucional y el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Cuarta:

Se recomienda al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna ejecutar programas de capacitación para jefes y responsables de área en temas de liderazgo, acompañamiento al personal, evaluación del trabajo, retroalimentación, seguimiento de actividades y trato justo, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y mediante convenios con entidades especializadas, a fin de atender las necesidades identificadas en la dimensión supervisión.

Quinta:

Se recomienda al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna reorganizar los mecanismos de comunicación interna mediante canales formales de difusión, reuniones periódicas entre áreas, reportes de avance institucional y espacios de escucha entre jefaturas y personal, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información y la Unidad de Imagen Institucional, a fin de atender las necesidades identificadas en la dimensión comunicación.

Sexta:

Se recomienda al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna realizar, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y las áreas administrativas correspondientes, un diagnóstico de recursos, equipamiento tecnológico, distribución de carga laboral y percepción sobre retribución en función del desempeño, gestionando las acciones administrativas que correspondan para mejorar las condiciones laborales del personal y facilitar un mejor desenvolvimiento en sus funciones.

REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Pearson Prentice Hall.
- Amabile, T., & Grysiewicz, S. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos 17° ed.* México: Cengage Learning.
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *In Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Campos, E. (2024). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo-2021*. Universidad Continental. Huancayo.
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon, R. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes.

Journal of Applied Psychology, 88(4), 605–619.
doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (Vol. 1)*. DF México: McGrawHill.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F.: Pearson Education.

Egoavil, D., & Flores, R. (2021). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2021*. Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua.

Gabini, S., & Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1)., 10-26.

Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC, S.L.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. McGraw-Hill/Irwin.

Hernández - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. MEXico: Mc Graw Hill Education.

- INFOBAE. (13 de mayo de 2024). *Seis de cada diez peruanos consideró renunciar por una mala relación con su jefe*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2024/05/13/seis-de-cada-diez-peruanos-considero-renunciar-por-una-mala-relacion-con-su-jefe/>
- Koys, D. (2006). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personel Psychology*, 54(1). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. doi:<https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- López, A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.
- Mosquera, E. (2023). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Isidro Ayora*. Universidad Estatal del Sur de Manabí .

- Oliverira, A., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2), 129-140.
- Ortega, C. (2018). *Demuestras de validez de la escala de clima laboral en colaboradores con perfil operativo de la ciudad de Trujillo*. Universidad César Vallejo. Trujillo.
- Ortega, M., Altamirano, H., & Tovar, M. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Revista Digital Ciencias Administrativas FCE-UNLP. Argentina*, 23. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC. Manual*. Cartolan E.I.R.L. .
- Park, T., & Shaw, J. (2013). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268 –309. doi:10.1037/a0030723
- Patterson, M., West, M., Shackleton, J., Dawson, R., Maitlis, S., David, R., & Alison, W. (1998). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258. doi:<https://doi.org/10.1002/job.312>
- Rojas, E., & Valladares, S. (2023). *Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Florida, Provincia*

de Bongará, Departamento de Amazonas, 2023. Universidad Privada del Norte. Lima.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization. American Psychological Association*. doi:<https://doi.org/10.1037/12169-012>

Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short Index of Job Satisfaction: Validity Evidence from Portugal and Brazil. *PLOS ONE*, 15(e0231474).

Tapia, K., & Vásquez, A. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cochabamba, Chota - Cajamarca 2023*. Universidad Nacional Autónoma de Chota. Cajamarca.

Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T., & J., S. (2001). Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models. *Scand J Work Environ Health*, 27(2), 146-53. doi:10.5271/sjweh.602. PMID: 11409598

Vargas, L. (2019). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa Tacna, 2019*. Universidad Privada de Tacna.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE TACNA, AÑO 2024

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método	Instrumentos
Problema general ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024? Problemas específicos ¿Cómo se relaciona la autorrealización y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024? ¿Cómo se relaciona el involucramiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024? ¿Cómo se relaciona la supervisión y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?	Objetivo General: Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.	Hipótesis General El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.	Variable X: Clima organizacional	Autorrealización	Oportunidades. Interés del jefe. Participación. Valoración. Reconocimiento. Desarrollo. Capacitación. Promoción. Creatividad. Logros.	Tipo: Básico Nivel: Correlacional Diseño: No experimental transversal Población: 80 trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna. Muestra: Censal, conformada por los 80 trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.	Escala de Likert Test de Clima Laboral CL – SPC planteada por Palma (2004), y validada por Ortega (2018).
	Objetivos específicos Establecer la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.	Hipótesis Específica La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.		Involucramiento	Logros. Compromiso. Elemento importante. Comprometidos. Mejora continua. Desarrollo. Estimulación. Orgullo. Visión y misión. Calidad de vida.		
	Establecer la relación entre el involucramiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.	El involucramiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.		Supervisión	Apoyo. Mejora continua. Evaluación. Preparación. Responsabilidades. Seguimiento. Procedimientos. Objetivos claros. Métodos. Justicia.		
	Establecer la relación entre la supervisión y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.	La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.		Comunicación	Acceso. Fluidez. Armonía.		

¿Cómo se relaciona la comunicación y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024?	Establecer la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.	La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2024.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

				Desempeño contraproducente	Quejas sin relevancia laboral		
					Comentarios negativos con compañeros		
					Exageración de problemas laborales		
					Enfoque en aspectos negativos del trabajo		
					Críticas externas a la empresa		

Anexo 2. Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Escala de Clima Laboral CL – SPC planteada por Palma (2004), y validada por Ortega (2018)

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar su percepción respecto al clima organizacional según su experiencia laboral como trabajador de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna. Para ello se solicita que marque con una X sobre el recuadro que mejor se ajuste a su percepción:

1	2	3	4	5
Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre

AUTORREALIZACIÓN						
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.	1	2	3	4	5
2	El jefe le interesa por el éxito de sus empleados.	1	2	3	4	5
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	1	2	3	4	5
4	Se valora los altos niveles de desempeño.	1	2	3	4	5
5	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	1	2	3	4	5
6	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	1	2	3	4	5
8	La Organización promueve el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	1	2	3	4	5
10	Se reconoce los logros en el trabajo.	1	2	3	4	5
INVOLUCRAMIENTO						
11	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.	1	2	3	4	5
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	1	2	3	4	5
13	Cada empleado se considera elemento importante para el éxito de la Organización.	1	2	3	4	5
14	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.	1	2	3	4	5
15	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	1	2	3	4	5
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	1	2	3	4	5
18	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.	1	2	3	4	5
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	1	2	3	4	5
20	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	1	2	3	4	5
SUPERVISIÓN						
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	1	2	3	4	5
22	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	1	2	3	4	5

23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	1	2	3	4	5
24	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	1	2	3	4	5
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	1	2	3	4	5
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	1	2	3	4	5
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	1	2	3	4	5
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	1	2	3	4	5
30	Existe un trato justo en la Organización.	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN						
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	1	2	3	4	5
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	1	2	3	4	5
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	1	2	3	4	5
34	Existen suficientes canales de comunicación.	1	2	3	4	5
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	1	2	3	4	5
36	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.	1	2	3	4	5
37	La Organización fomenta y promueve la comunicación.	1	2	3	4	5
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	1	2	3	4	5
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	1	2	3	4	5
40	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	1	2	3	4	5
CONDICIONES LABORALES						
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	1	2	3	4	5
42	Los objetivos de trabajo son retadores.	1	2	3	4	5
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	1	2	3	4	5
44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	1	2	3	4	5
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	1	2	3	4	5
46	Existe una buena administración de los recursos.	1	2	3	4	5
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	1	2	3	4	5
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	1	2	3	4	5
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	1	2	3	4	5
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	1	2	3	4	5

Gracias.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA DESEMPEÑO LABORAL

Cuestionario validado por Gabini y Salessi (2017)

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar su percepción respecto al desempeño laboral según su experiencia laboral como trabajador de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna. Para ello se solicita que marque con una X sobre el recuadro que mejor se ajuste a su percepción:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

DESEMPEÑO DE LA TAREA						
1	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.	1	2	3	4	5
2	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	1	2	3	4	5
3	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes.	1	2	3	4	5
4	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran.	1	2	3	4	5
5	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr.	1	2	3	4	5
6	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	1	2	3	4	5
7	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO CONTEXTUAL						
8	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	1	2	3	4	5
9	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	1	2	3	4	5
10	Participé activamente de las reuniones laborales	1	2	3	4	5
11	Mi planificación laboral fue óptima	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO CONTRAPRODUCENTE						
12	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	1	2	3	4	5
13	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros	1	2	3	4	5
14	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo	1	2	3	4	5
15	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas	1	2	3	4	5
16	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa	1	2	3	4	5

Gracias.

Anexo 3. Validación por juicio de expertos

Experto 1

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **Melina Zegarra Aquino**
- 1.2. Grado Académico: **Dra.**
- 1.3 Profesión: **Ingeniero Comercial**
- 1.4. Institución donde labora: **Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann**
- 1.5. Cargo que desempeña: **Docente**
- 1.6 Denominación del Instrumento:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1.7. Autor del instrumento: **Escala de Clima Laboral CL – SPC planteada por Palma (2004), y validada por Ortega (2018)**
- 1.8. Carrera Profesional: **Ingeniería Comercial**

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones:

Tacna, 28 de noviembre de 2025.



Firma

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **Melina Zegarra Aquino**
- 1.2. Grado Académico: **Dra.**
- 1.3 Profesión: **Ingeniero Comercial**
- 1.4. Institución donde labora: **Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann**
- 1.5. Cargo que desempeña: **Docente**
- 1.6 Denominación del Instrumento:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA DESEMPEÑO LABORAL

- 1.7. Autor del instrumento: **Gabini y Salessi (2017)**
- 1.8. Carrera Profesional: **Ingeniería Comercial**

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.4. Valoración total cuantitativa: 27

3.5. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.6. Observaciones:

Tacna, 28 de noviembre de 2025.



Firma

Experto 2

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **Rubén Laquita Espinoza**

1.2. Grado Académico: **Magister**

1.3 Profesión: **Ingeniero Comercial**

1.4. Institución donde labora: **Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann**

1.5. Cargo que desempeña: **Docente**

1.6 Denominación del Instrumento:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.7. Autor del instrumento: **Escala de Clima Laboral CL – SPC planteada por Palma (2004), y validada por Ortega (2018)**

1.8. Carrera Profesional: **Ingeniería Comercial**

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.7. Valoración total cuantitativa: 24

3.8. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.9. Observaciones:

Tacna, 03 de diciembre de 2025.



Firma

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **Rubén Laquita Espinoza**
- 1.2. Grado Académico: **Magister**
- 1.3 Profesión: **Ingeniero Comercial**
- 1.4. Institución donde labora: **Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann**
- 1.5. Cargo que desempeña: **Docente**
- 1.6 Denominación del Instrumento:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA DESEMPEÑO LABORAL

- 1.7. Autor del instrumento: **Gabini y Salessi (2017)**
- 1.8. Carrera Profesional: **Ingeniería Comercial**

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.10. Valoración total cuantitativa: 24

3.11. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.12. Observaciones:

Tacna, 03 de diciembre de 2025.



Firma

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Campana Salgado, Lessly Paola*
 1.2. Grado Académico: *MBA Dirección y Gestión de Empresas*
 1.3 Profesión: *Ing. Comercial*
 1.4. Institución donde labora: **Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann**
 1.5. Cargo que desempeña: *Docente*
 1.6 Denominación del Instrumento:

QUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1.7. Autor del instrumento: **Escala de Clima Laboral CL – SPC planteada por Palma (2004), y validada por Ortega (2018)**
 1.8. Carrera Profesional: **Ingeniería Comercial**

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

■ RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones:

Tacna, 23 de noviembre de 2025.


A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized cursive letters, is written over a horizontal line.

Firma

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Campana Sefado Losly Paola*
 1.2. Grado Académico: *MBA Dirección y Gestión de Empresas*
 1.3 Profesión: *Ingeniero Comercial*
 1.4. Institución donde labora: *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*
 1.5. Cargo que desempeña: *Docente*
 1.6 Denominación del Instrumento:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA DESEMPEÑO LABORAL

- 1.7. Autor del instrumento: *Gabini y Salessi (2017)*
 1.8. Carrera Profesional: *Ingeniería Comercial*

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL		25				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.4. Valoración total cuantitativa: 25

3.5. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.6. Observaciones:

Tacna, 23 de noviembre de 2025.


Firma