



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores  
de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en administración

**AUTOR:**

Chamorro Porras, Jordan Bill (orcid.org/0009-0004-6125-6963)

**ASESOR:**

Dr. Esteves Pairazaman, Ambrocio Teodoro (orcid.org/0000-0003-4168-0850)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ESTEVES PAIRAZAMAN AMBROCIO TEODORO, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023", cuyo autor es CHAMORRO PORRAS JORDAN BILL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 05 de Junio del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
ESTEVES PAIRAZAMAN AMBROCIO TEODORO <b>DNI:</b> 17846910 <b>ORCID:</b> 0000-0003-4168-0850	Firmado electrónicamente por: EPAIRAZAMANA el 15-07-2024 18:07:54

Código documento Trilce: TRI - 0756166



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, CHAMORRO PORRAS JORDAN BILL estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
JORDAN BILL CHAMORRO PORRAS <b>DNI:</b> 72432700 <b>ORCID:</b> 0009-0004-6125-6963	Firmado electrónicamente por: JBCHAMORRO el 05- 06-2024 16:27:35

Código documento Trilce: TRI - 0756163

### **Dedicatoria**

Dedico esta Tesis a mis padres Casio Víctor Chamorro Valenzuela y Marlene Haydee Porras Poma que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser profesional de la patria.

A mis hermanos y demás familia en general por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mí Carrera Universitaria.

## **Agradecimiento**

Gracias infinitas a mis padres, por su amor incondicional y su apoyo moral. Su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles, ha sido el pilar de este logro. También expreso mi gratitud a mis hermanos, quienes supieron brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme, y a mis abuelos, quienes supieron estar cuando más los necesitaba. Sin ustedes, todo esto no habría sido posible. Su amor y sacrificio han sido la luz que guio mi camino a través de este viaje académico.

## Índice de contenidos

Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del autor .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de figuras .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. METODOLOGÍA.....	28
III. RESULTADOS .....	32
IV. DISCUSIÓN .....	49
V. CONCLUSIONES .....	55
VI.RECOMENDACIONES .....	57
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS	

## Índice de figuras

Figura 1. Relación con el colaborador.....	32
Figura 2. Apoyo explícito de los líderes.....	33
Figura 3. Realización de actividades.....	34
Figura 4. Comunicación de colaboradores.....	35
Figura 5. Condición laboral.....	36
Figura 6. Autorrealización.....	37
Figura 7. Desempeño laboral.....	38
Figura 8. Responsabilidad.....	39
Figura 9. Productivo.....	40
Figura 10. Eficiencia.....	41
Figura 11. Motivación.....	42
Figura 12. Trabajo en equipo.....	43

## Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar el nivel de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Asimismo, el tipo de investigación fue básica, el nivel de investigación fue descriptivo correlacional, el diseño de la investigación fue no experimental transversal y el enfoque fue cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores de la Gerencia de Planificación y Presupuestos. La técnica que se utilizó fueron dos encuestas, dichos instrumentos de recolección de datos fueron aplicados a los colaboradores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que arrojó una alta fiabilidad en ambas variables: 0,977 para las variables clima organizacional, y 0,977 para la variable desempeño laboral. Concluye una correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $p\text{-valor} = 0,034 < 0,05$ ) con una correlación moderada de 0,475, según la prueba Rho de Spearman.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Desempeño Laboral, la eficiencia, la motivación y el trabajo en equipo.



## **Abstract**

The general objective of the research was to determine the level of relationship between the organizational climate and work performance in workers of the provincial municipality of Huancayo, 2023. Likewise, the type of research was basic, the level of research was descriptive correlational, the research design was non-experimental cross-sectional and the approach was quantitative. The sample was made up of 20 workers. The technique used was two surveys, these data collection instruments were applied to the collaborators. For the validity of the instruments, expert judgment was used and for the reliability of each instrument, Cronbach's alpha was used, which showed high reliability in both variables: 0.977 for the organizational climate variables, and 0.977 for the job performance variable. It concludes a correlation between the organizational climate and job performance ( $p\text{-value} = 0.034 < 0.05$ ) with a moderate correlation of 0.475, according to Spearman's Rho test.

**Keywords:** Organizational climate, Work Performance, efficiency, motivation and teamwork.

## I. INTRODUCCIÓN

La idea de clima organizacional, debido a que, en el contexto de globalización y necesidad de competitividad en el mundo empresarial, las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional son de gran importancia con el objetivo de lograr la rotación e identidad de los empleados, ha ganado importancia con el tiempo. Los objetivos generales de la organización son cada vez más importantes.

Además, al describir el clima organizacional ideal, se puede ver que el crecimiento personal se correlaciona con el crecimiento organizacional (Mendoza, 2021). A escala global, la crisis del COVID-19 ha obligado a las organizaciones a desarrollar e implementar procedimientos que les permitan realizar sus operaciones de manera más segura. Sin embargo, hubo diferencias en cómo se siguieron estos protocolos debido a diferencias entre los sectores público y privado. En este contexto, Vaquerano (2020) una encuesta realizada por la Universidad Centroamericana de El Salvador sobre el clima organizacional durante Coyuntura 2020. El estudio encontró que las empresas privadas están trabajando más duro en factores como la reducción de la cantidad de tiempo personal requerido de los empleados a través de la reestructuración operativa y el cumplimiento operativo del cronograma. Díaz y Carrasco (2018) notaron que en las organizaciones del sector público, el personal frecuentemente enfrentaba desafíos al tratar de aplicar los programas creados para la prevención y mitigación del coronavirus. Asimismo, Iglesias (2020) destacó que los trabajadores en el sector público se encuentran en un entorno laboral inadecuado, que necesita ser mejorado por las autoridades responsables de la administración de las instituciones.

A nivel nacional, las preferencias laborales han cambiado notablemente tras la pandemia, con un 12% de los trabajadores peruanos considerando dejar sus empleos debido a un mal ambiente laboral, lo que ha generado un incremento en la rotación de personal y, por ende, una disminución en la eficiencia organizacional (INFOBAE, 2022; Govea y Zuñiga, 2020). Este malestar laboral se refleja también en la disminución de la confianza pública en las municipalidades, que han visto caer su credibilidad en un 3.5% y 3.7% en los niveles distrital y provincial, respectivamente (Pariona et al., 2021; INEI, 2018). A nivel local, el municipio de

Ferreñafe ejemplifica la falta de manejo adecuado del clima organizacional, lo cual ha llevado a una baja ejecución presupuestal en 2020, con solo un 19.5%, comparado con otras municipalidades de la región (Congreso de la República, 2020). Este escenario revela no solo la ineficacia en la gestión interna, sino también una desconexión con las necesidades de la comunidad, lo que agrava la desconfianza ciudadana y evidencia la urgente necesidad de reformar tanto la gestión laboral como el liderazgo en las instituciones públicas para evitar un deterioro mayor en su eficiencia y credibilidad.

Investigar el clima organizacional en la coyuntura actual es fundamental, ya que permite evaluar del sector público. Este análisis es particularmente relevante para el municipio provincial de Huancayo, donde los hallazgos pueden servir como una valiosa herramienta para que los gerentes de recursos humanos desarrollen e implementen estrategias destinadas a mejorar el clima laboral.

Pregunta general: ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, el año 2023? Problemas específicos: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral en esta institución?; ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la productividad en esta institución?; ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la eficiencia en esta institución?; ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución? ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución?

Se fundamenta teóricamente en un análisis exhaustivo, investigaciones previas en libros, tesis y artículos científicos, lo que otorga solidez a nuestra investigación. Metodológicamente, se justifica por su enfoque a través de objetivos específicos y pruebas estadísticas, además de desarrollar instrumentos que puedan ser útiles para estudios futuros. Socialmente, el estudio es relevante porque analiza, ofreciendo soluciones prácticas a los problemas identificados. Este trabajo no solo contribuirá a resolver las dificultades en la organización estudiada, sino que también será de utilidad para otras empresas con desafíos similares y servirá como

base para que otros investigadores profundicen en este tema, contribuyendo así a la mejora del entorno laboral en general.

Objetivo: Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Con los consecuentes objetivos específicos: Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución; Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución; Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución; Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en en esta institución; Identificar la relación que existe entre clima organizacional y el trabajo en esta institución.

Así mismo se estableció la siguiente hipótesis general: Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Con sus respectivas hipótesis específicas: Existe relación entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución. Existe relación entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución. Existe relación entre clima organizacional y la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución. Existe relación entre el clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución. Existe relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en esta institución.

Entre los antecedentes internacionales destaca el estudio de PPalacios (2019), se analizó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados administrativos en los distritos de salud pública de la provincia de Manabí, Ecuador. Los resultados indicaron que existe una correlación positiva significativa entre estas dos variables, lo que sugiere que un clima organizacional favorable influye de manera directa en la mejora del desempeño laboral de los

empleados. En particular, se observó que factores como el liderazgo, la comunicación interna y el reconocimiento del trabajo contribuyen a un ambiente de trabajo más productivo y motivador. Además, se destacó que los empleados que perciben un entorno laboral positivo tienden a mostrar mayor compromiso y eficiencia en sus tareas diarias. Estos hallazgos subrayan la importancia de implementar políticas y prácticas que promuevan un clima organizacional saludable para optimizar el rendimiento del personal administrativo en el sector público de salud.

López (2021) realizó una investigación centrada en examinar cómo se vincula el clima organizacional con el rendimiento laboral del personal administrativo en la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil, una entidad educativa privada. Para abordar esta cuestión, se diseñó una encuesta paramétrica compuesta por 30 preguntas, dirigida a 51 empleados administrativos. La encuesta se estructuró en tres secciones: la primera se enfocaba en recoger datos demográficos y sociales de los participantes; la segunda evaluaba el clima organizacional, abordando dimensiones clave y la tercera parte se centraba en el desempeño laboral, la variable dependiente del estudio.

Cedeño (2022) llevó a cabo un estudio sobre cómo el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los empleados del gobierno autónomo en la provincia de Pedernales, Ecuador. Utilizando un enfoque no experimental, la investigación se realizó con un grupo de 319 empleados, de los cuales se seleccionó una muestra de 174. Los resultados muestran buenas relaciones laborales en algunos casos, lo que sugiere que la ausencia de una cultura organizacional sólida en Canton City está contribuyendo a un bajo desempeño en la organización. Este hallazgo subraya la importancia de fortalecer el clima organizacional para mejorar el rendimiento y la eficiencia en las instituciones gubernamentales.

Pérez (2022) llevó a cabo una investigación con el objetivo de examinar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en el área de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Chiclayo en 2020. Empleando un método descriptivo. Los resultados del estudio, analizados

mediante la prueba de Chi cuadrado, confirmaron la hipótesis general, indicando que existe una correlación significativa entre ambas variables. Esto sugiere que las condiciones del ambiente laboral son cruciales para que los empleados experimenten satisfacción en su trabajo, lo que a su vez mejora su desempeño en las labores de seguridad ciudadana. Estos hallazgos resaltan la importancia de un clima organizacional positivo para optimizar el rendimiento laboral en áreas críticas de servicio público.

Guerra (2020) condujo una investigación en la empresa Consorcio Comercial Sudamericana, ubicada en Huancayo, con el propósito de analizar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de sus empleados durante el año 2019. El enfoque fue cuantitativo. La muestra incluyó a 111 de los 155 empleados, abarcando diversas áreas de la empresa, tanto administrativas como operativas. Se aplicaron encuestas con 31 preguntas por cada dimensión de las variables estudiadas, y el análisis estadístico utilizando el coeficiente de Pearson arrojó un valor de 0.664, lo que indica una correlación significativa entre un buen clima organizacional y un mejor desempeño laboral, un aspecto clave para el éxito empresarial.

Gómez y Quezada (2022) llevaron a cabo una investigación para identificar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los empleados en la Corte Superior de Justicia de la Selva Central, ubicada en Chanchamayo, durante el año 2021. Esta investigación se planteó como una respuesta a la necesidad de comprender y abordar problemas dentro de la institución. Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando el método científico general y el método específico deductivo hipotético. Este enfoque permitió a los investigadores identificar cómo el clima organizacional influye en el rendimiento laboral, proporcionando ideas para mejorar el entorno de trabajo en la institución judicial.

Quintanilla (2019) realizó una investigación con el fin de determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Peruana Los Andes, ubicada en Huancayo, durante el año 2019. La investigación se enmarcó dentro de un enfoque

cuantitativo, con un diseño correlacional descriptivo y de tipo básico. Participaron 72 empleados administrativos de diferentes áreas de la universidad. Para recopilar los datos, se utilizó una encuesta compuesta por un cuestionario con 24 ítems. Los instrumentos fueron validados por expertos y demostraron una alta confiabilidad, con resultados de 0.87 y 0.91 en la prueba de Alpha de Cronbach. Además, se aplicaron métodos estadísticos como la correlación de estudiantes y el coeficiente de Spearman, demostrando que un ambiente de trabajo positivo es crucial para la eficiencia y productividad del personal administrativo.

Martínez (2021) llevó a cabo una investigación con el propósito de examinar la conexión entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los empleados en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Huancayo. Reconociendo que el clima organizacional, al ser un conjunto estructurado de actividades, es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar las relaciones interpersonales, la investigación subraya su relevancia para todas las entidades que buscan mejorar la productividad de sus colaboradores. Metodológicamente, el estudio utilizó un enfoque correlacional aplicado, con una muestra de 60 empleados del SAT Huancayo. La técnica empleada fue la encuesta, utilizando, los cuales fueron posteriormente tabulados y analizados. Este estudio pone de manifiesto la importancia de un ambiente de trabajo positivo en última instancia, la eficacia en el servicio ofrecido a los usuarios.

Paco y Matas (2015), un clima organizacional desfavorable no solo afecta la productividad de los empleados, sino que también puede provocar problemas en las relaciones interpersonales o cambios en su comportamiento. Torres y Zegarra (2014) señalaron que uno de los principales desafíos para lograr un clima organizacional ideal es encontrar líderes, ya que sus funciones dependen de obedecer y obligar a los colaboradores a unirse a los cambios, independientemente de si les gustan o no las decisiones. Además, agregan a sus funciones diarias. García y Zapata (2008).

Según Chiavenato (2012) el clima de una organizacional se comprende como que existe entre los miembros de la organización. Elementos interrelacionados que afectan el entorno laboral. Estos factores incluyen desde la estructura

organizacional, hasta los aspectos sociales, como las actitudes, valores y comportamientos sociales que la organización promueve o sanciona. Esta complejidad subraya que el clima organizacional no es un fenómeno simple, sino una red de influencias estructurales y sociales que, en conjunto, moldean la experiencia laboral de los empleados. Es crucial para las organizaciones entender y gestionar estos elementos de manera integrada para fomentar un entorno laboral saludable y productivo.

El clima organizacional abarca aspectos como la estructura, el liderazgo, las políticas internas y las relaciones laborales. Lewin y sus colegas (1939) propusieron que el clima organizacional actúa como un marco contextual que afecta tanto el comportamiento como el desempeño de los empleados. Sin embargo, la dificultad para definir y medir el clima organizacional radica en su carácter subjetivo, ya que distintos empleados pueden interpretar el mismo entorno de maneras muy diferentes. Esta subjetividad representa un reto para las organizaciones que buscan mejorar su clima organizacional de forma efectiva. La crítica señala que este concepto a menudo se reduce a encuestas periódicas, lo que limita la capacidad de las organizaciones para implementar cambios profundos y duraderos.

Diversos modelos teóricos han intentado explicar la formación Likert (1967) planteó una estructura que promueven una comunicación fluida. Según su modelo, las organizaciones que fomentan un clima positivo suelen tener empleados más comprometidos y productivos. No obstante, esta perspectiva ha sido considerada demasiado simplista, ya que no todas las organizaciones pueden aplicar un liderazgo participativo, dependiendo de su contexto y cultura organizacional. Además, se critica que este enfoque pone demasiado énfasis en el liderazgo como el único factor determinante del clima organizacional, dejando de lado otros aspectos importantes como la estructura interna y las políticas de recursos humanos.

El debate es amplio. Un clima positivo puede impulsar la motivación, mejorar la eficiencia operativa. McGregor (1960), a través de su teoría X y Y, argumentó la manera en que los empleados perciben sus roles y responsabilidades, afectando directamente su rendimiento, no siempre es directa. En ciertos casos, un clima



percibido como demasiado relajado puede llevar a una reducción en la productividad si no se encuentra un equilibrio adecuado entre la libertad y la responsabilidad. Esta complejidad sugiere que las organizaciones deben ser cautelosas al intentar mejorar su clima organizacional, asegurándose de que los cambios no resulten en un relajamiento excesivo de los estándares laborales.

A pesar de esta distinción, ambos conceptos están estrechamente conectados; un cambio en la cultura organizacional puede influir en el clima, y viceversa. Sin embargo, se critica que muchas organizaciones intentan modificar el clima sin abordar las raíces culturales subyacentes, lo que puede llevar a cambios superficiales y temporales que no solucionan los problemas de fondo.

El manejo tradicional del clima organizacional ha recibido críticas por su falta de profundidad y su enfoque reactivo. Las encuestas de clima organizacional, comunes en muchas organizaciones, a menudo no capturan la complejidad de las percepciones de los empleados y pueden pasar por alto problemas graves hasta que ya han afectado negativamente a la organización. Rousseau (1988) argumenta que medir el clima organizacional a través de encuestas estandarizadas puede ser insuficiente para entender las dinámicas reales dentro de una empresa. Además, existe el riesgo de que las organizaciones se centren en mejorar indicadores superficiales sin abordar los problemas estructurales o culturales más profundos que realmente necesitan atención.

La configuración del clima organizacional. Los líderes que adoptan un estilo de liderazgo inclusivo y transparente tienden a fomentar un clima positivo, mientras que aquellos con un enfoque autoritario pueden crear un ambiente de miedo y desconfianza. Bass (1985), a través de su teoría del liderazgo transformacional, destacó que los líderes efectivos no solo se enfocan en tareas y resultados, sino que contribuye a un clima organizacional más positivo. Sin embargo, depender demasiado del liderazgo para moldear el clima organizacional puede ser problemático, especialmente en grandes organizaciones donde los líderes no pueden estar presentes en todas las áreas. Esto indica que, aunque el liderazgo es crucial, debe ser complementado con políticas organizacionales coherentes que promuevan un clima positivo de forma sostenida.

La sostenibilidad del clima organizacional crea un clima organizacional positivo es solo el primer paso; mantenerlo requiere un esfuerzo continuo y la capacidad de adaptación. Burke y Litwin (1992) desarrollaron un modelo de cambio organizacional que subraya la importancia de alinear y garantizar su sostenibilidad. Sin embargo, muchas organizaciones no logran mantener un clima positivo a largo plazo, especialmente durante periodos de cambio o crisis. La crítica principal radica en que las organizaciones tienden a tratar el clima organizacional como un proyecto temporal en lugar de como un proceso continuo que necesita ser adaptado y reevaluado constantemente para el entorno empresarial.

El involucramiento laboral está emocional y psicológicamente comprometido con su trabajo y con la organización. Este concepto implica una identificación profunda con las tareas que realizan, así como un sentido de pertenencia hacia la organización. Kahn (1990) introdujo la idea de que el involucramiento laboral está relacionado con la energía personal que los empleados invierten en su rol, y que esta energía se refleja en su desempeño, se critica que el involucramiento laboral a menudo se mide de manera superficial, sin considerar las complejidades individuales y contextuales que influyen en este compromiso. La medición del involucramiento a través de encuestas estandarizadas puede no capturar completamente las diferencias individuales, lo que limita la comprensión de cómo realmente se sienten los empleados respecto a su trabajo.

Diversas teorías han intentado explicar el involucramiento laboral y su impacto en el desempeño. La teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) es una de las dimensiones clave del compromiso, junto con el compromiso afectivo y normativo. Este modelo plantea que el involucramiento laboral es esencial para la lealtad y la retención de empleados, así como para su rendimiento. A pesar de su amplia aceptación, se ha argumentado que esta teoría no aborda suficientemente cómo las diferencias individuales, como la personalidad o las expectativas laborales, pueden influir en el nivel de involucramiento. Además, la teoría puede ser vista como demasiado general, sin ofrecer suficientes herramientas prácticas para que las organizaciones mejoren el involucramiento de manera efectiva.

El involucramiento laboral está altamente involucrado tienden a mostrar una mayor motivación, compromiso y disposición para superar las expectativas. Un estudio de Harter, Schmidt y Hayes (2002) encontró que los empleados con alto involucramiento no solo son más productivos. Sin embargo, se critica que las organizaciones a menudo tratan de aumentar el involucramiento a través de incentivos superficiales, como bonificaciones o recompensas temporales, en lugar de abordar los factores subyacentes que realmente influyen en el compromiso de los empleados, como las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento continuo y la alineación entre los valores del empleado y la organización.

Aunque el involucramiento laboral es ampliamente valorado por su capacidad para mejorar el rendimiento organizacional, algunos expertos sugieren que su importancia puede estar sobrevalorada en ciertas circunstancias. Bakker y Demerouti (2008), en su modelo de Demanda-Recurso, sostienen que el involucramiento laboral solo conduce a un mejor rendimiento cuando los recursos del trabajo, como el apoyo de los supervisores y las oportunidades de crecimiento, están disponibles. Esto implica que sin estos recursos, el aumento del involucramiento podría no traducirse en mejores resultados y podría incluso llevar al agotamiento. Esta crítica subraya la necesidad de que las organizaciones no solo se concentren en aumentar el involucramiento laboral de manera aislada, sino que también se aseguren de que existan para mantenerse comprometidos sin sacrificar su bienestar.

La supervisión de personal se refiere al proceso mediante el cual un superior o gerente dirige, guía y evalúa el trabajo de sus subordinados. Este rol incluye la asignación de tareas, el monitoreo del progreso y la provisión de retroalimentación continua. Hersey y Blanchard (1969) desarrollaron la teoría del liderazgo situacional, que sugiere que los supervisores deben adaptar al desarrollo y competencia de sus empleados. A pesar de la importancia de la supervisión, se critica que en muchas organizaciones, la supervisión se realiza de manera autoritaria y estandarizada, sin tener en cuenta las necesidades individuales de los empleados. Este enfoque puede llevar a una disminución de la moral, la creatividad

y la autonomía, lo que en última instancia afecta la productividad y el clima organizacional.

La supervisión de personal ha sido abordada por diversas teorías que intentan explicar cómo el liderazgo afecta el desempeño de los empleados. McGregor (1960), a través de su teoría X y Y, ofreció una visión dual de la supervisión: la teoría X sugiere un enfoque autoritario donde los empleados necesitan ser dirigidos de cerca, mientras que la teoría Y aboga por una supervisión más participativa, de los empleados para autorregularse. Aunque la teoría Y ha ganado popularidad en entornos modernos, se ha criticado que su aplicación no siempre es factible en todos los contextos laborales, especialmente en industrias donde el cumplimiento estricto de procedimientos es crucial. Además, se argumenta que la teoría Y puede llevar a una supervisión laxa, lo que podría resultar en una falta de dirección clara y una disminución de la eficiencia.

Un supervisor que proporciona una guía clara, junto con retroalimentación constructiva, puede motivar a los empleados a mejorar continuamente y a cumplir con los objetivos organizacionales. Bass (1985), con su teoría del liderazgo transformacional, destacó que los supervisores que inspiran a sus empleados y se centran en su desarrollo personal tienden a fomentar un alto rendimiento. Sin embargo, una supervisión mal gestionada puede tener efectos adversos, como la generación de un ambiente de trabajo tenso o la disminución de la motivación. La crítica se centra en que, en muchos casos, los supervisores no reciben la capacitación adecuada para manejar las complejidades del liderazgo, lo que resulta en prácticas de supervisión ineficaces que perjudican el rendimiento del equipo.

Al comparar diferentes enfoques de supervisión, surge una discusión sobre la efectividad de la supervisión directa versus la supervisión basada en la autonomía. Según la teoría del empowerment de Spreitzer (1995), una supervisión que delega poder y responsabilidad a los empleados puede conducir a un mayor compromiso y desempeño. Sin embargo, se ha criticado que este enfoque puede no ser aplicable en todos los contextos, especialmente en aquellos donde los empleados carecen de la experiencia o la formación necesaria para tomar decisiones autónomas. Además, la supervisión autónoma puede resultar en una

falta de cohesión y dirección si no se gestiona correctamente. Es esencial que las organizaciones encuentren un equilibrio adecuado, donde los supervisores puedan proporcionar orientación y apoyo sin sofocar la autonomía y la creatividad de los empleados.

Tomar decisiones y resolver problemas, la comunicación según Shannon y Weaver (1949) requiere un emisor que codifique el mensaje de manera clara y un receptor que lo decodifique sin distorsiones. En el contexto laboral, la comunicación incluye tanto canales formales, como correos electrónicos y reuniones, como informales, como conversaciones casuales entre colegas. Sin embargo, se critica que muchas organizaciones no prestan suficiente atención a la calidad de su comunicación interna, lo que puede llevar a malentendidos, duplicación de esfuerzos y reducir la moral de los empleados.

Los empleados pueden coordinar mejor sus esfuerzos, evitando errores y optimizando los recursos disponibles. Robbins y Judge (2012) sugieren que una comunicación abierta y transparente no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece la cohesión del equipo y el compromiso organizacional. Sin embargo, la falta de comunicación o la comunicación deficiente puede resultar en malentendidos que afecten negativamente el rendimiento. A pesar de la importancia de la comunicación, se critica que muchas organizaciones no invierten en mejorar sus canales de comunicación, lo que puede limitar la capacidad de respuesta y adaptación en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

Al comparar diferentes enfoques de comunicación laboral, se observa que las organizaciones que adoptan un enfoque participativo, donde se fomenta todos los niveles jerárquicos, tienden a tener un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. En contraste, las organizaciones que dependen de una comunicación vertical y jerárquica pueden experimentar una desconexión entre la alta dirección y los empleados, lo que puede llevar a una toma de decisiones ineficaz y a una falta de compromiso. La teoría de la comunicación organizacional de Argyris y Schön (1978) destaca la importancia de la comunicación bidireccional para crear una cultura organizacional abierta y adaptable. Sin embargo, se critica que en la práctica, muchas organizaciones continúan utilizando un enfoque de

comunicación descendente, lo que limita la participación y puede generar resistencia al cambio.

A pesar del reconocimiento generalizado de la importancia de la comunicación laboral, muchos expertos señalan que la mayoría de las organizaciones todavía enfrentan desafíos significativos en este ámbito. Por ejemplo, Mintzberg (1973) critica que en muchas empresas, la comunicación se realiza de manera ineficaz, con información crucial que no llega a las personas que más la necesitan o que llega distorsionada. Además, se argumenta que la sobrecarga de información, especialmente en la era digital, puede ser tan perjudicial como la falta de información, causando estrés y reduciendo la productividad. También se ha observado que en algunas organizaciones, la comunicación está excesivamente centralizada, lo que impide la circulación libre de ideas y la innovación. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben revisar y ajustar continuamente sus estrategias de comunicación para asegurar que sean eficaces, inclusivas y adaptadas a las necesidades cambiantes del entorno laboral.

Las condiciones laborales se refieren al entorno físico y psicológico en el que los empleados realizan su trabajo, abarcando aspectos como la seguridad, la ergonomía, el acceso a recursos, y el bienestar general. Según Herzberg (1959), las condiciones laborales se mejoran solo de manera reactiva, es decir, cuando ya se han producido problemas evidentes, en lugar de gestionarlas de manera proactiva. Este enfoque reactivo puede llevar a una menor productividad y a un aumento en la rotación de personal, afectando negativamente la eficiencia organizacional.

Las condiciones laborales influyen en los empleados y su rendimiento, permite a los empleados concentrarse en sus tareas sin distracciones o preocupaciones por su bienestar, lo que a su vez aumenta la productividad. Según un estudio de Karasek y Theorell (1990), las malas condiciones laborales, como la falta de seguridad o un entorno estresante, están asociadas con un mayor riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés, lo que puede llevar a un ausentismo elevado y a una disminución del rendimiento. A pesar de estos hallazgos, muchas organizaciones subestiman la importancia de las condiciones laborales hasta que

los problemas de salud o el bajo rendimiento se vuelven críticos. La crítica principal es que la inversión en mejorar las condiciones laborales a menudo se ve como un gasto innecesario en lugar de una inversión de los empleados.

Al comparar las condiciones laborales en diferentes sectores, se observa que las organizaciones que invierten en crear empleados más satisfechos y productivos. En contraste, sectores donde las condiciones laborales son precarias, como la construcción o la manufactura, suelen enfrentar mayores desafíos en términos de salud y seguridad, lo que puede afectar la moral y la eficiencia operativa. Según, mejorar las condiciones laborales no solo reduce los accidentes y enfermedades laborales, sino que también mejora. Sin embargo, se critica que en muchos casos, las mejoras en las condiciones laborales se limitan a cumplir con los mínimos legales, en lugar de buscar activamente.

A pesar del reconocimiento de la importancia de las condiciones laborales, muchos expertos señalan que las organizaciones aún no las priorizan adecuadamente. Por ejemplo, Schaufeli y Bakker (2004) critican que en muchas empresas, las condiciones laborales se consideran un costo más que una inversión, lo que limita las mejoras proactivas. Además, se argumenta que incluso cuando se implementan mejoras, estas a menudo no se adaptan a las necesidades específicas de los empleados, lo que reduce su efectividad. Otra crítica es que las evaluaciones de las condiciones laborales suelen centrarse en aspectos tangibles como la ergonomía. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben adoptar un enfoque más integral y proactivo para mejorar para fomentar un ambiente saludable y productivo.

La autorrealización del personal se refiere al proceso en el que los empleados alcanzan su máximo potencial dentro de la organización, desarrollando plenamente sus capacidades, talentos y habilidades. Este concepto es central en la teoría de la motivación de Maslow (1943), donde la autorrealización se sitúa en la cúspide de la pirámide de necesidades humanas, representando el deseo de crecimiento personal y profesional. En el entorno laboral, la autorrealización implica que los empleados encuentran un propósito significativo en su trabajo, lo que los motiva a esforzarse más y a contribuir de manera significativa a la organización.



Sin embargo, se critica que muchas organizaciones no proporcionan suficientes oportunidades para que los empleados alcancen la autorrealización, ya sea debido a la falta de recursos, de oportunidades de desarrollo, o de una cultura que valore y promueva el crecimiento personal. Esto puede llevar a la desmotivación y al estancamiento profesional, afectando tanto al individuo como al rendimiento general de la organización.

La autorrealización, cuando los trabajadores sienten que están desarrollando todo su potencial y que su trabajo tiene un propósito, tienden a estar más comprometidos y motivados. Según Deci y Ryan (1985), en su teoría de la autodeterminación, la búsqueda de la autorrealización es una fuerza motivadora intrínseca que impulsa a los individuos a buscar desafíos y a mejorar constantemente. Sin embargo, se critica que en muchas organizaciones, las oportunidades para la autorrealización son limitadas o inexistentes, especialmente en roles que son considerados de bajo nivel o rutinarios. Esta falta de oportunidades puede llevar a una baja moral y a un rendimiento subóptimo, ya que los empleados no sienten que su trabajo les permite crecer o desarrollarse plenamente.

Al comparar la autorrealización en diferentes tipos de organizaciones, se observa que aquellas que fomentan un entorno de trabajo. Por ejemplo, en empresas que valoran la innovación y el aprendizaje continuo, los empleados suelen tener más oportunidades para alcanzar la autorrealización en comparación con organizaciones que se centran en la rutina y en tareas repetitivas. Según Seligman (2002), en su teoría del bienestar, el fomento de la autorrealización no solo beneficia al individuo, sino que también, se critica que en muchas organizaciones, especialmente en sectores más tradicionales o jerárquicos, la autorrealización no se valora como un objetivo organizacional, lo que limita el potencial de los empleados y puede llevar a la frustración y a la rotación de personal.

A pesar de la importancia reconocida de la autorrealización, muchos expertos argumentan que las organizaciones a menudo no logran crear un entorno que la facilite. Por ejemplo, Hackman y Oldham (1976) critican que muchos trabajos están diseñados de manera que limitan la capacidad de los empleados para



alcanzar la autorrealización, ya que las tareas son monótonas y no ofrecen suficientes desafíos o oportunidades de crecimiento. Además, se ha señalado que en la práctica, la autorrealización es vista por algunas organizaciones como un lujo más que como una necesidad, lo que lleva a la priorización de objetivos de corto plazo sobre el desarrollo a largo plazo de los empleados. Otra crítica es que la autorrealización se aborda de manera homogénea, sin considerar las diferentes necesidades y motivaciones individuales. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben reevaluar sus estrategias para apoyar la autorrealización de sus empleados, reconociendo que un entorno que permite el desarrollo personal no solo beneficia al trabajador, sino que también mejora el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Bardales (2016) definió desempeño laboral como las formas en que cada colaborador actúa y cumple con sus funciones, tareas y responsabilidades, de acuerdo con el perfil del trabajo y las habilidades asumidas. Debido a que el comportamiento individual determina el comportamiento de la organización, la forma en que actúan también tiene un impacto significativo en el rendimiento general de un grupo de personas. Las posibilidades de lograr el éxito organizacional aumentan con una buena prestación. Sonia Palma Carrillo (1999), experta en psicología organizacional y docente de investigación en la Universidad Ricardo Palma de Lima en Perú, creó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) que considera cinco dimensiones: involucramiento en el trabajo, supervisión, comunicación, condiciones laborales y autorrealización. Chiavenato (2010), el desempeño laboral se compone de una colección de comportamientos. En este sentido, afirma que la fuerza la actitud de una persona, a más relevante de una organización es una buena prestación laboral.

Sin embargo, afirma que las características de, la responsabilidad, las habilidades, la seguridad, la discreción, la presentación personal, el interés y la creatividad, determinan su desempeño en el trabajo. El análisis previo, se llegó a la conclusión de que hay cuatro variables principales que pueden afectar la productividad laboral de una persona: organización de la empresa, capacitación de los trabajadores, motivación de los trabajadores y actitudes de los trabajadores.

Cumple con los objetivos establecidos por la organización. Es un concepto multifacético que incluye no solo la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad, la eficiencia y la capacidad para trabajar en equipo. Según Campbell (1990), el desempeño laboral puede dividirse en varios componentes, como la productividad, la eficiencia, la adaptabilidad y el comportamiento organizacional. Sin embargo, se critica que muchas evaluaciones de desempeño se centran exclusivamente en métricas cuantitativas, como la productividad, sin considerar aspectos cualitativos, como la creatividad y la colaboración. Esta visión limitada puede llevar a una evaluación injusta del desempeño y a la desmotivación de los empleados que contribuyen de maneras no fácilmente medibles.

Diversas teorías sugieren que el desempeño está directamente relacionado con la motivación, la expectativa de éxito, y la recompensa percibida. Según esta teoría, los empleados rendirán mejor si creen que sus esfuerzos conducirán a buenos resultados y que esos resultados serán recompensados. No obstante, se critica que esta teoría no aborda suficientemente el papel, que también pueden afectar significativamente el desempeño. Además, se ha argumentado que la teoría de la expectativa puede simplificar demasiado.

Las condiciones laborales, un entorno de trabajo seguro, cómodo y bien equipado permite a los empleados concentrarse en sus tareas sin distracciones o preocupaciones por su bienestar. Karasek y Theorell (1990) propusieron el modelo de demanda-control, que sugiere que el desempeño laboral es óptimo cuando los empleados enfrentan demandas laborales manejables y tienen un alto nivel de control sobre sus tareas. Sin embargo, se critica que en muchas organizaciones, las condiciones laborales no reciben la atención adecuada hasta que los problemas de rendimiento ya son evidentes. La falta de inversión en condiciones laborales puede resultar en un bajo desempeño, alta rotación y un aumento en los costos asociados con el ausentismo y las enfermedades laborales.

El desempeño laboral varía significativamente entre diferentes sectores y tipos de organizaciones. En sectores como la manufactura, donde el trabajo es altamente estructurado y estandarizado, el desempeño a menudo se mide en términos de productividad y eficiencia. En contraste, en sectores como el creativo

o el tecnológico, el desempeño también incluye la innovación. Según Amabile (1996), en su teoría de la creatividad, el desempeño laboral en sectores creativos no puede evaluarse únicamente en términos de cantidad, sino que debe incluir la calidad y la originalidad de las contribuciones. Sin embargo, se critica que muchas organizaciones intentan aplicar un enfoque único para medir el desempeño, sin tener en cuenta las diferencias inherentes entre los sectores y los roles específicos, lo que puede llevar a evaluaciones inexactas y a la desmotivación.

Una herramienta clave utilizada por las organizaciones para medir el rendimiento de sus empleados y para proporcionar retroalimentación. Las evaluaciones pueden adoptar muchas formas, desde revisiones anuales formales hasta comentarios informales continuos. Según Armstrong (2009), una evaluación del desempeño efectiva debe ser integral, abarcando tanto los logros cuantitativos como los cualitativos, y debe proporcionar una retroalimentación constructiva que ayude a los empleados a mejorar. Sin embargo, se critica que muchas evaluaciones del desempeño se centran demasiado en los resultados a corto plazo y en las métricas cuantitativas, lo que puede llevar a una visión estrecha del rendimiento y a ignorar los logros a largo plazo y los aspectos cualitativos del trabajo. Además, la falta de retroalimentación continua puede dejar a los empleados sin una dirección clara para mejorar su desempeño.

El vínculo entre desempeño laboral y motivación es un tema central en la gestión de recursos humanos. Maslow (1943), los empleados están más motivados para rendir bien cuando sus necesidades básicas están satisfechas y cuando tienen la oportunidad de alcanzar la autorrealización. Sin embargo, la relación entre motivación y desempeño no es siempre directa. Herzberg (1959) identificó que son diferentes de aquellos que pueden causar insatisfacción, como las condiciones laborales deficientes. Se critica que muchas organizaciones no distinguen entre estos factores, lo que puede llevar a estrategias de motivación ineficaces que no logran mejorar el desempeño de manera sostenible.

A pesar de los avances en la comprensión del desempeño laboral, muchos expertos señalan que las prácticas actuales de evaluación y mejora del desempeño aún enfrentan desafíos significativos. Por ejemplo, algunos críticos, como Deming

(1986), argumentan que las evaluaciones tradicionales del desempeño son contraproducentes, ya que fomentan la competencia interna y el miedo al error, en lugar de la cooperación y el aprendizaje continuo. Además, se critica que las evaluaciones de desempeño a menudo se centran en lo que ya ha sucedido, en lugar de proporcionar orientación sobre cómo mejorar en el futuro. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben reevaluar sus enfoques hacia el desempeño laboral, adoptando prácticas más holísticas y orientadas al desarrollo que consideren tanto el contexto organizacional como las necesidades individuales de los empleados.

La responsabilidad en el trabajo se refiere a la obligación de un empleado asumir las consecuencias de sus acciones y contribuir. Esta responsabilidad implica que los empleados deben ser proactivos, fiables y comprometidos con sus funciones. Según Drucker (1973), la responsabilidad es un componente esencial del trabajo eficaz, ya que garantiza que los empleados actúen con integridad y en alineación. Sin embargo, se critica que en muchas organizaciones la responsabilidad se entiende de manera superficial, sin un verdadero compromiso hacia los estándares de calidad. Esto puede llevar a una cultura organizacional donde la falta de responsabilidad se convierte en una norma, afectando negativamente la productividad y la moral del equipo.

Diversas teorías han abordado el concepto de responsabilidad en el trabajo desde diferentes perspectivas. La teoría de la responsabilidad social corporativa (Carroll, 1991) sugiere que la responsabilidad en el trabajo no solo incluye las obligaciones hacia la organización, sino también hacia la sociedad en general. Este modelo amplía la responsabilidad de los empleados más allá de sus tareas diarias, abarcando y el entorno. Sin embargo, se ha criticado que esta teoría puede sobrecargar a los empleados al exigirles que asuman responsabilidades adicionales que pueden no estar directamente relacionadas con sus roles. Además, la implementación de esta teoría puede ser difícil en organizaciones que no cuentan con una cultura corporativa sólida o con los recursos necesarios para apoyar tales iniciativas.

La responsabilidad en el trabajo tiene un impacto, responsables tienden a ser más confiables, lo que reduce la necesidad de supervisión constante y permite una mayor autonomía en la ejecución de sus tareas. Según un estudio de Podsakoff et al. (1996), la responsabilidad individual está relacionada con un mejor rendimiento y una mayor satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten más motivados cuando tienen control sobre su trabajo y pueden ver los resultados de sus esfuerzos. Sin embargo, se critica que la excesiva presión por la responsabilidad puede llevar al estrés y al agotamiento, especialmente en entornos donde se espera que los empleados asuman más de lo que pueden manejar. Esto puede tener un efecto contrario al deseado, disminuyendo la productividad y aumentando la rotación de personal.

La responsabilidad en el trabajo y el compromiso organizacional son conceptos interrelacionados, pero distintos. Mientras que la responsabilidad y obligaciones laborales, el compromiso implica una conexión emocional y psicológica con la organización. Meyer y Allen (1991) un impacto directo en la disposición de los empleados para asumir responsabilidades adicionales. Sin embargo, se critica que en muchas organizaciones, se espera que los empleados asuman responsabilidades sin el compromiso adecuado, lo que puede llevar a una disminución en la calidad del trabajo y a una falta de motivación. La diferencia entre estos conceptos sugiere que las organizaciones deben fomentar tanto la responsabilidad como el compromiso para lograr un rendimiento óptimo.

La evaluación de la responsabilidad en el trabajo es un desafío para muchas organizaciones, ya que implica no solo medir el cumplimiento de las tareas, sino también la disposición de los empleados para asumir las consecuencias de sus acciones. Armstrong (2009) sugiere que las evaluaciones de desempeño deben incluir indicadores de responsabilidad, como la puntualidad, la calidad del trabajo y la capacidad para trabajar de manera independiente. Sin embargo, se critica que muchas evaluaciones de responsabilidad son subjetivas y dependen demasiado de la percepción del supervisor, lo que puede llevar a sesgos y a evaluaciones inexactas. Además, la falta de un marco claro para medir la responsabilidad puede

hacer que los empleados no comprendan completamente lo que se espera de ellos, lo que a su vez puede afectar su desempeño.

El liderazgo modela la responsabilidad a través de sus acciones y decisiones establecen un estándar para sus empleados, lo que promueve una cultura de responsabilidad en toda la organización. Bass (1985), en su teoría del liderazgo transformacional, destaca que los líderes efectivos inspiran a sus empleados a asumir responsabilidades al involucrarlos en la toma de decisiones y al proporcionarles autonomía en sus roles. Sin embargo, se critica que en muchas organizaciones, los líderes no siempre practican lo que predicán, lo que puede crear una desconexión entre lo que se espera de los empleados y lo que se ve en la práctica. Esta falta de coherencia en el liderazgo puede erosionar la cultura de responsabilidad y llevar a la desmotivación de los empleados.

Aunque la responsabilidad en el trabajo es ampliamente reconocida como un componente esencial para el éxito organizacional, existen críticas sobre cómo se implementa y evalúa en muchas organizaciones. Algunos expertos, como Deming (1986), argumentan que las prácticas tradicionales de responsabilidad, que a menudo se centran en la culpa y el castigo, son contraproducentes y fomentan una cultura de miedo en lugar de una de mejora continua. Además, se critica que en muchas organizaciones, la responsabilidad se impone de manera desigual, con mayor presión sobre los empleados de niveles inferiores, mientras que los directivos y ejecutivos no siempre rinden cuentas de la misma manera. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben replantear su enfoque hacia la responsabilidad, adoptando un modelo más equitativo y orientado al desarrollo, que no solo mida el cumplimiento de las tareas, sino que también promueva la rendición de cuentas.

La productividad en el trabajo se refiere a la cantidad de output producido por un empleado en relación con los recursos utilizados, incluidos el tiempo y los materiales. Se trata de un indicador clave del rendimiento organizacional, ya que mide la eficiencia con la que los empleados cumplen con sus tareas. Según Drucker (1999), la productividad no es solo una cuestión de hacer más en menos tiempo, sino también de hacer lo correcto de la manera más eficaz. Sin embargo, se critica

que la productividad a menudo se mide exclusivamente en términos cuantitativos, sin considerar la calidad del trabajo o la sostenibilidad a largo plazo. Esta visión limitada puede llevar a una presión excesiva sobre los empleados, lo que puede resultar en agotamiento, errores y una disminución en la calidad del trabajo realizado.

Diversas teorías han intentado explicar el trabajo. La teoría del capital humano de Becker (1964) sostiene que la mejora sus habilidades y competencias. Además, la teoría de la eficiencia de Akerlof y Yellen (1986) sugiere que los salarios más altos pueden aumentar la productividad al motivar a los empleados a trabajar más duro y a ser más eficientes. Sin embargo, estas teorías han sido criticadas por no considerar adecuadamente otros factores, como las condiciones laborales, el ambiente organizacional y la carga de trabajo, que también influyen significativamente en la productividad. Además, se ha argumentado que el enfoque en la productividad puede llevar a una sobreexplotación de los empleados, sin dar suficiente importancia a su bienestar y satisfacción laboral.

Concentrarse en sus tareas sin distracciones, lo que a su vez mejora su eficiencia. Karasek y Theorell (1990) desarrollaron el modelo demanda-control, que postula que la productividad es mayor cuando los empleados enfrentan demandas laborales razonables y tienen un alto nivel de control sobre cómo realizan su trabajo. Sin embargo, se critica que en muchas organizaciones, las condiciones laborales no se consideran una prioridad hasta que la productividad comienza a disminuir. La falta de inversión en mejorar el entorno de trabajo puede llevar a una productividad insostenible a largo plazo, con consecuencias negativas como la disminución de la calidad del trabajo.

La productividad en el trabajo varía significativamente entre diferentes sectores y tipos de empleos. En industrias como la manufactura, la productividad a menudo se mide en términos de unidades producidas por hora, mientras que en sectores como el de servicios o la tecnología, la productividad puede estar más relacionada. Según Amabile (1996), en su teoría de la creatividad, la productividad en sectores creativos no puede evaluarse únicamente en términos de cantidad, sino que debe incluir la calidad y la originalidad de las ideas generadas. Sin embargo,

se critica que muchas organizaciones intentan aplicar un enfoque uniforme para medir la productividad, sin tener en cuenta las particularidades de cada sector y tipo de trabajo, lo que puede llevar a evaluaciones inexactas y a la desmotivación de los empleados.

La evaluación de la productividad en el trabajo es un proceso esencial para las organizaciones, ya que les permite identificar áreas de mejora y reconocer los logros de los empleados. Según Armstrong (2009), una evaluación de la productividad eficaz debe ser integral, del trabajo realizado. Sin embargo, se critica que muchas evaluaciones se centran exclusivamente en métricas cuantitativas, como el número de tareas completadas, sin considerar factores cualitativos, como la innovación, la creatividad o la satisfacción del cliente. Esta visión estrecha puede llevar a una sobrevaloración de la cantidad sobre la calidad, y a ignorar el impacto a largo plazo de las prácticas laborales.

La relación entre productividad y motivación es un tema central en la gestión de recursos humanos. Maslow (1943), propuso que los empleados son más productivos cuando sus necesidades básicas están satisfechas y cuando tienen la oportunidad de alcanzar la autorrealización. Herzberg (1959) para mejorar la productividad. Sin embargo, se critica que muchas organizaciones intentan aumentar la productividad a través de incentivos financieros a corto plazo, sin abordar las necesidades más profundas de los empleados. Este enfoque puede resultar en aumentos temporales de la productividad, seguidos de una disminución cuando los incentivos pierden su efecto.

A pesar de su importancia, la obsesión por la productividad en el trabajo ha sido objeto de críticas significativas. Algunos expertos, como Deming (1986), argumentan que un enfoque excesivo en la productividad puede llevar a prácticas contraproducentes, como la micromanipulación, la competencia interna y la priorización de la cantidad sobre la calidad. Además, se ha señalado que muchas organizaciones no consideran el costo humano de la alta productividad, como el estrés, el agotamiento. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben reevaluar su enfoque hacia la productividad, adoptando una visión más equilibrada que considere.



Para realizar sus tareas de manera óptima, utilizando el menor número posible de recursos, tiempo y esfuerzo, mientras se mantiene un alto nivel de calidad. Es un indicador clave del rendimiento organizacional, ya que mide no solo la cantidad de trabajo producido, sino también cómo se gestiona y optimiza el uso de los recursos disponibles. Según Drucker (1967), la eficiencia no solo consiste en hacer bien las cosas, sino en hacer las cosas correctas de la manera más efectiva posible. Sin embargo, se critica que el enfoque en la eficiencia puede llevar a la reducción de costos y recursos a un nivel que compromete la calidad del trabajo o el bienestar de los empleados, lo que a largo plazo podría resultar contraproducente para la organización.

Diversas teorías han abordado la eficiencia en el trabajo, entre ellas la teoría del management científico de Frederick Taylor (1911), que propuso métodos sistemáticos para mejorar la eficiencia laboral mediante la estandarización de tareas y la optimización del tiempo y los movimientos. Taylor argumentó que una gestión eficiente maximiza la productividad y reduce el desperdicio. No obstante, su enfoque ha sido criticado por deshumanizar el trabajo, al reducir a los empleados a simples engranajes dentro de un sistema mecánico, sin considerar factores como la creatividad, la motivación o el bienestar emocional. Además, se ha señalado que la eficiencia taylorista, centrada en la optimización del tiempo y los movimientos, puede no ser adecuada en entornos laborales modernos donde la innovación y la flexibilidad son cruciales.

La eficiencia en el trabajo a menudo se compara con la eficacia, conceptos que aunque relacionados, no son equivalentes. La eficiencia se centra en cómo se hacen las cosas, buscando maximizar los resultados con el mínimo, independientemente de los recursos utilizados. Peter Drucker (2001) enfatizó que es posible ser eficiente sin ser eficaz, es decir, realizar tareas correctamente pero sin lograr los objetivos finales. Sin embargo, se critica que muchas organizaciones se enfocan desproporcionadamente en la eficiencia a corto plazo, lo que puede llevar a una pérdida de visión estratégica y a la ineficacia a largo plazo. Un enfoque equilibrado debe considerar tanto la eficiencia como la eficacia para asegurar el éxito organizacional sostenible.

A pesar de la importancia de la eficiencia en el trabajo, algunos expertos señalan que su búsqueda puede tener consecuencias negativas si no se gestiona adecuadamente. Por ejemplo, Deming (1986) argumentó que una obsesión por la eficiencia puede llevar a una micromanipulación excesiva, donde los procesos y los trabajadores se optimizan al punto de perder flexibilidad, creatividad y capacidad de adaptación. Además, la presión por ser eficientes puede generar un entorno laboral estresante, donde los empleados se sienten presionados para hacer más con menos, lo que puede afectar su salud y bienestar. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben buscar un equilibrio entre eficiencia y otros factores importantes, como la innovación, la calidad y el bienestar de los empleados, para asegurar un rendimiento a largo plazo que sea sostenible tanto para la organización como para su personal.

Se critica que muchas organizaciones intentan motivar a los empleados a través de incentivos superficiales, como bonificaciones o recompensas temporales, sin abordar las necesidades más profundas de desarrollo personal y profesional. Este enfoque puede resultar en un aumento temporal de la motivación, pero a largo plazo, es probable que los empleados regresen a niveles de motivación más bajos si no se sienten verdaderamente valorados o realizados en su trabajo.

Diversas teorías han intentado explicar cómo y por qué los empleados se sienten motivados en su entorno laboral. Herzberg (1959), con su teoría de los dos factores, sugirió que la motivación en el trabajo está influenciada por factores extrínsecos, como las condiciones laborales y el salario. Herzberg argumentó que los factores motivacionales intrínsecos son más efectivos para generar una motivación duradera. Sin embargo, esta teoría ha sido criticada por su enfoque dualista, que puede simplificar demasiado la complejidad de la motivación humana. Además, se ha señalado que las motivaciones pueden variar significativamente entre diferentes culturas y contextos laborales, lo que sugiere que no existe una solución única para motivar a todos los empleados de la misma manera.

La motivación en el trabajo puede ser dividida y proviene del interior del individuo, impulsada por el deseo de hacer algo por el simple placer o desafío que representa, mientras que la motivación extrínseca está impulsada por factores

externos, como recompensas o reconocimiento. Deci y Ryan (1985), en su teoría de la autodeterminación, argumentaron que la motivación intrínseca es más efectiva a largo plazo, ya que promueve un mayor compromiso y satisfacción laboral. No obstante, se critica que muchas organizaciones se enfocan en incentivos extrínsecos, como bonos y promociones, que pueden ser efectivos a corto plazo pero que no fomentan un compromiso genuino con el trabajo. Además, un exceso de motivación extrínseca puede incluso socavar la motivación intrínseca, llevando a una dependencia de las recompensas externas para mantener el rendimiento.

La motivación en el trabajo, existen críticas sobre cómo se aborda y se implementa en las organizaciones. Por ejemplo, Kohn (1993) argumentó que las recompensas extrínsecas, como los incentivos monetarios, pueden ser contraproducentes, ya que a menudo conducen a una competencia innecesaria y a una disminución de la cooperación y la creatividad. Además, se ha señalado que muchas organizaciones no invierten la motivación intrínseca, como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, autonomía y un sentido de propósito en el trabajo. Estas críticas sugieren que las organizaciones deben adoptar un enfoque más holístico hacia la motivación, que considere tanto los factores intrínsecos como extrínsecos, y que esté alineado con las necesidades y valores de los empleados para fomentar un compromiso genuino y sostenible con el trabajo.

Sin embargo, se critica que el trabajo en equipo a menudo se idealiza sin tener en cuenta los desafíos prácticos, como los conflictos de personalidad, la falta de liderazgo efectivo o la comunicación deficiente. Estos factores pueden convertir el trabajo en equipo en una fuente de frustración y disminución de la productividad si no se manejan adecuadamente. Diversas teorías han intentado explicar los factores que contribuyen al éxito del trabajo en equipo. La teoría de Tuckman (1965), desde la construcción de relaciones hasta la resolución de conflictos y la optimización del rendimiento. Aunque esta teoría ofrece un marco útil para comprender la dinámica del equipo, ha sido criticada por ser demasiado lineal y por no considerar que los equipos pueden retroceder a etapas anteriores en respuesta a nuevos desafíos. Además, Tuckman no aborda suficientemente cómo factores

externos, como la cultura organizacional o la presión del tiempo, pueden afectar el desarrollo y la efectividad del equipo.

El trabajo en equipo se compara frecuentemente con el trabajo individual en términos de eficiencia, creatividad y resultados. Mientras que el trabajo en equipo puede generar soluciones más innovadoras debido a la diversidad de perspectivas, también puede ser más lento y propenso a conflictos que el trabajo individual. Hackman (2002) argumentó que los equipos solo superan a los individuos cuando están bien estructurados y tienen claras sus metas y roles. Sin embargo, se critica que en muchas organizaciones se fomenta el trabajo en equipo sin proporcionar el apoyo necesario, como formación en habilidades interpersonales o liderazgo eficaz, lo que puede llevar a un desempeño inferior al esperado. Además, se ha señalado que en algunos contextos individual, lo que podría afectar negativamente la calidad del trabajo.

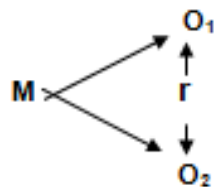
A pesar de los beneficios ampliamente reconocidos del trabajo en equipo, existen críticas sobre cómo se implementa en las organizaciones. Por ejemplo, algunas investigaciones sugieren que el enfoque excesivo en el trabajo en equipo puede llevar a la "pereza social", donde algunos miembros del equipo contribuyen menos, confiando en que otros compensarán su falta de esfuerzo. Esta dinámica puede resultar en un rendimiento inferior y en la insatisfacción de los miembros más comprometidos. Además, Gilley, Morris, y Waite (2010) argumentan que las organizaciones a menudo subestiman la importancia. Estas críticas sugieren que, para que el trabajo en equipo sea verdaderamente efectivo, las organizaciones deben alinearse y se sientan igualmente responsables de los resultados.

## II. METODOLOGÍA

Respecto al tipo de investigación según Hernández (2015), fue Básico debido a la naturaleza de la investigación, que busca generar conocimientos para apoyar o refutar teorías en un contexto determinado. El nivel de investigación es descriptivo-correlacional.

El enfoque utilizado en la investigación fue cuantitativo, ya que permitió evaluar y analizar las variables empleando métodos estadísticos, específicamente a través del cálculo de frecuencias y porcentajes, lo que facilitó una interpretación numérica de los datos. El diseño del estudio se alineó con una metodología no experimental, donde el investigador asumió un rol de observador externo, sin intervenir directamente en el fenómeno estudiado. En lugar de alterar o manipular las variables en estudio, el investigador se limitó a observar y registrar la realidad tal como se presentaba, permitiendo que el comportamiento de las variables ocurriera de manera natural y sin influencia externa. Esta aproximación fue crucial para obtener una visión objetiva y auténtica del fenómeno investigado, respetando la integridad de los datos tal como se manifestaron en su contexto original. (Hernández et al., 2017). Examinó cómo se relacionaban las variables y cómo afectaban a las otras. Además, es transversal debido a que la información se recopiló simultáneamente (Hernández et al., 2017).

El diseño de investigación escogido fue no experimental, transaccional - Correlacional: esta simbología se utiliza para representar este tipo de diseño. Según Oseda (2010) se utiliza esta simbología para representar este tipo de diseño.



Dónde:

M = Muestra

O1 = Medición de la variable 1.

O2 = Medición de la variable 2.

r = Correlación entre dichas variables

Sobre la variable Clima Organizacional, se define el clima organizacional como la percepción que un empleado tiene de su entorno laboral, la cual está directamente vinculada con su capacidad para alcanzar objetivos, su nivel de participación en las tareas, la calidad de la supervisión que recibe, y su acceso a la información relevante (Robbins, 2016). Esta percepción está fuertemente influenciada por las condiciones de trabajo y la colaboración con sus compañeros, que en conjunto facilitan o dificultan su desempeño. Es esencial que las organizaciones comprendan cómo estas percepciones impactan en la motivación y productividad del personal, ya que un ambiente laboral favorable puede ser un factor decisivo en el éxito colectivo e individual dentro de la empresa.

Palma (1999), experta en psicología organizacional y docente en la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú, desarrolló la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) para evaluar cinco dimensiones clave del entorno laboral: Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales y Autorrealización. Cada dimensión mide aspectos específicos: el compromiso con los valores organizacionales, la percepción de la funcionalidad, la fluidez y calidad de la comunicación, la disponibilidad de recursos materiales y psicosociales necesarios. La escala utiliza un modelo ordinal basado en la escala Likert, lo que permite captar con precisión las percepciones de los empleados sobre estos aspectos críticos. Este enfoque integral es valioso para diagnosticar y mejorar el clima laboral, ya que aborda tanto las necesidades inmediatas como las aspiraciones futuras de los empleados.

Gonzales (2014) desarrolló una técnica de evaluación del desempeño llamada Dimensiones o Factores. El objetivo de esta técnica era evaluar el desempeño de los empleados en su puesto, ya sea cumpliendo con sus funciones, objetivos y responsabilidades asignadas, para determinar una relación existente con el clima organizacional. Las dimensiones: De con la ficha técnica se tienen

cinco dimensiones. Responsabilidad, Productividad, Eficiencia, Motivación, Trabajo en equipo.

Muñoz (2011) define la población como el conjunto de elementos que cumplen con una serie de características específicas. En el contexto de nuestro estudio, la población se refiere a los 20 servidores que forman parte de una municipalidad en la Provincia de Huancayo. Esta definición subraya la importancia de seleccionar un grupo que represente adecuadamente las características relevantes para la investigación, lo que permite obtener resultados precisos y aplicables al contexto específico. La muestra fue censal.

El muestreo utilizado en este estudio es el muestreo censal, que, según Valderrama y Jaimes (2019, p.86). En este enfoque, la muestra abarca la totalidad de la población, lo que significa que el universo, la población y la muestra coinciden. Esto asegura que los resultados obtenidos reflejen con precisión las características de todo el grupo investigado, eliminando la necesidad de inferencias estadísticas y proporcionando una visión completa y detallada del fenómeno en estudio.

En cuanto al método de análisis de datos, se utilizó estadística descriptiva como herramienta principal. Para ello, se empleó el programa Excel, donde se organizó y tabuló la base de datos que contenía las respuestas recopiladas durante la fase de campo de la investigación. Posteriormente, se utilizó el software estadístico SPSS en su versión 27 para realizar un análisis descriptivo más detallado, cuyos resultados se presentaron en forma de gráficos acompañados de la interpretación correspondiente. Finalmente, se llevó a cabo la evaluación de las hipótesis planteadas, aplicando un análisis inferencial a través de métodos estadísticos no paramétricos, específicamente utilizando el coeficiente Rho de Spearman.

En cuanto a las consideraciones éticas, se siguieron estrictamente las directrices del código ético de la UCV, abordando varios aspectos fundamentales. En primer lugar, se llevó a cabo el proceso de consentimiento informado, mediante el cual se obtuvo la autorización de los empleados de una entidad pública en Huancayo para participar en el estudio. Este consentimiento incluyó la aceptación

de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Este proceso se realizó con el consentimiento explícito de los participantes. Durante toda la investigación, se utilizaron las normativas más recientes establecidas en la séptima edición del manual de la APA. Además, se respetó el principio de dignidad, asegurando que todos los participantes fueran tratados con el máximo respeto y que su derecho a la privacidad fuera protegido. El bienestar de los participantes también fue una prioridad, enfocándose en la prevención de cualquier tipo de daño, minimizando los riesgos y potenciando los beneficios derivados de la participación en el estudio. Para ello, se realizó un análisis minucioso de los posibles riesgos y ventajas que los participantes podrían enfrentar como consecuencia de la investigación. Adicionalmente, se garantizó la equidad en la participación, asegurando que todos los involucrados en el estudio recibieran un trato justo, con una distribución equitativa de responsabilidades y beneficios entre los grupos de investigación.

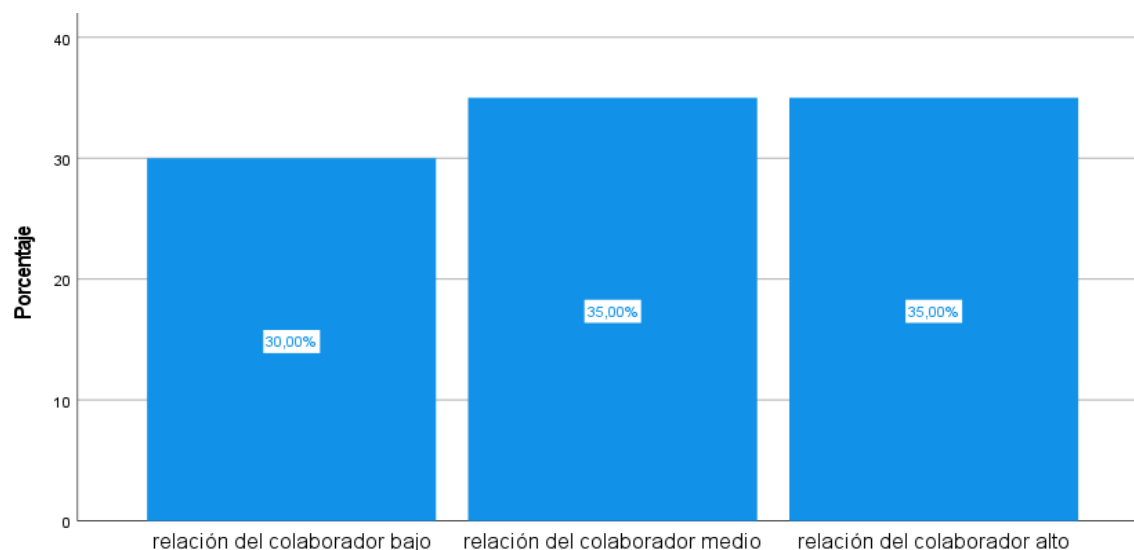


### III. RESULTADOS

#### Estadística descriptiva

Figura 1

*Relación con el colaborador*



Como se puede apreciar en la figura 1 de barras de nuestra primera variable, el clima organizacional muestra que la relación del colaborador es baja en un 30%, mientras que los niveles medio y alto alcanzan un 35% cada uno. Este patrón sugiere que, aunque una porción significativa de los empleados percibe un clima laboral razonablemente positivo, un tercio aún experimenta un entorno laboral deficiente. Es crucial que la municipalidad investigue las causas subyacentes de esta percepción negativa, ya que un clima organizacional insatisfactorio puede afectar directamente la motivación, productividad y retención del personal. Mejorar estos indicadores es fundamental para fortalecer la cohesión interna y la eficiencia en el servicio público.

**Figura 2**

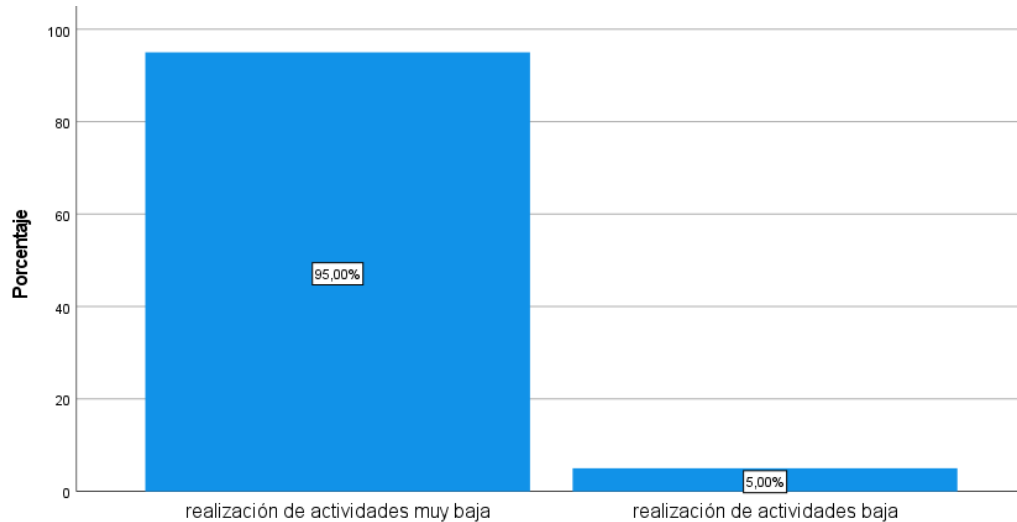
*Apoyo explícito de los líderes*



Como podemos apreciar en la figura de barras de nuestra primera dimensión de involucramiento laboral, el apoyo explícito de los líderes y colegas es alarmantemente bajo, alcanzando un 100% en el nivel más bajo. Este resultado es extremadamente preocupante, ya que indica una ausencia total de respaldo y colaboración en el entorno laboral, lo que podría estar afectando gravemente la motivación y el rendimiento de los empleados. Sin un apoyo adecuado por parte de los líderes y compañeros, es probable que los trabajadores se sientan aislados y desmotivados, lo que puede conducir a una disminución en la calidad del servicio público y a un aumento en la rotación de personal. Es imperativo que la municipalidad implemente estrategias urgentes para mejorar el involucramiento y el apoyo entre sus empleados, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.

**Figura 3**

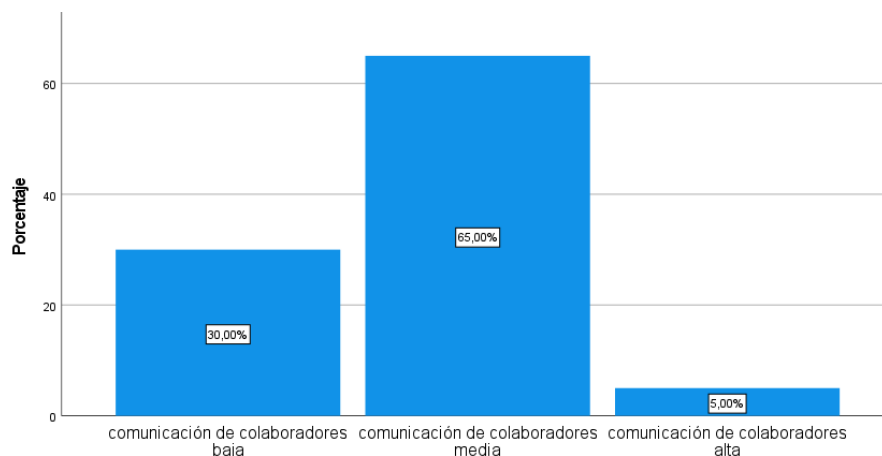
*Realización de actividades*



Según la figura de barras correspondiente a nuestra segunda dimensión, que evalúa la supervisión, observamos que la efectividad en la realización de actividades es extremadamente baja, con un 95% de los casos reflejando un desempeño muy bajo y el 5% restante situándose en un nivel bajo. Este resultado es preocupante, ya que indica una supervisión ineficaz que podría estar contribuyendo a una falta de dirección clara y a una baja calidad en el trabajo realizado. La supervisión deficiente no solo afecta la productividad, sino que también puede generar desmotivación entre los empleados, quienes pueden sentirse desorientados o poco apoyados en sus funciones. Es crucial que se revisen y fortalezcan los mecanismos de supervisión para garantizar.

## Figura 4

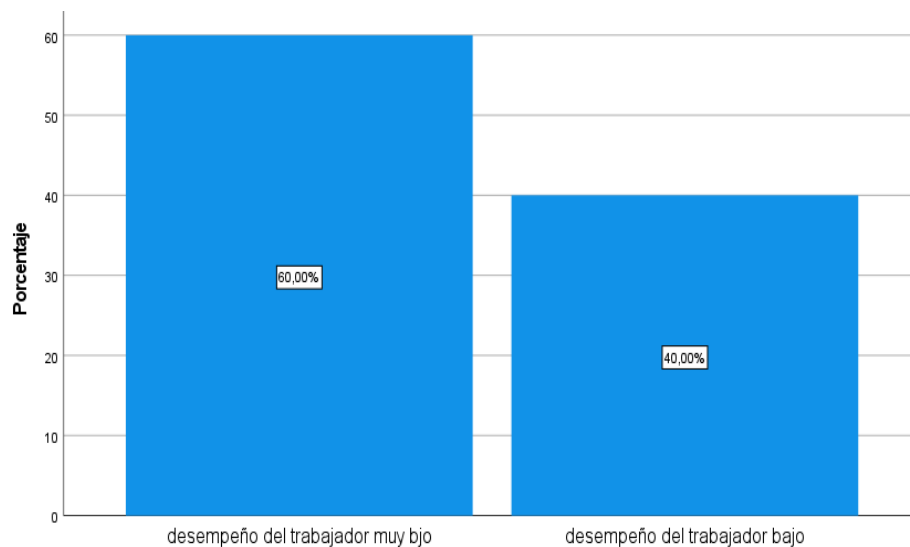
### Comunicación de colaboradores



En la figura de barras que analiza nuestra tercera dimensión, correspondiente a la comunicación, se observa que la comunicación es percibida como baja-media en un 30%, media en un 65%, y alta en solo un 5% de los casos. Estos datos indican que, aunque la mayoría de los empleados perciben un nivel medio de comunicación, existe un significativo 30% que considera la comunicación insuficiente, y un porcentaje muy reducido que la califica como alta. Esta situación sugiere que, aunque la comunicación interna es funcional para la mayoría, no es lo suficientemente efectiva para fomentar una interacción fluida y clara en toda la organización. La falta de una comunicación fuerte y consistente puede limitar la capacidad de la municipalidad para coordinar esfuerzos, compartir información crucial y mantener a los empleados alineados con los objetivos institucionales. Es fundamental que se implementen estrategias para mejorar la calidad y el alcance de la comunicación dentro de la organización, especialmente para elevar a aquellos que actualmente perciben la comunicación como insuficiente.

**Figura 5**

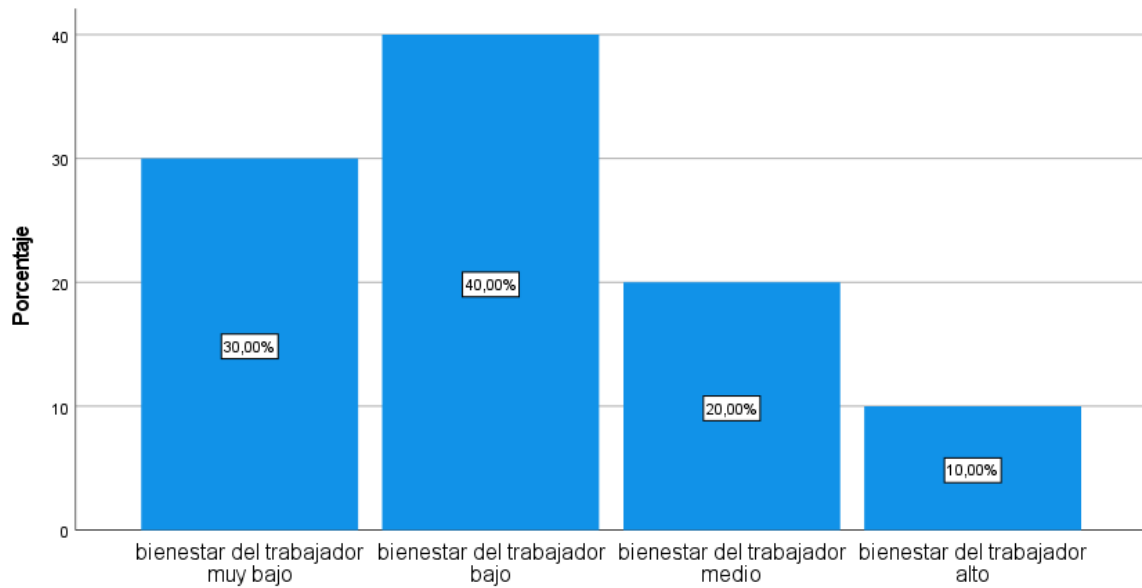
*Condición laboral*



La figura de barras correspondiente a nuestra cuarta dimensión, que analiza las condiciones laborales, revela que el desempeño de los trabajadores es alarmantemente bajo, con un 60% de los empleados ubicándose en el nivel más bajo de rendimiento. Este resultado sugiere que las condiciones laborales actuales no están proporcionando. Las deficientes condiciones laborales pueden estar contribuyendo a la falta de motivación, aumentando el estrés y reduciendo la productividad. Es crucial que la municipalidad tome medidas para mejorar estas condiciones, ya que un entorno laboral inadecuado no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también compromete la comunidad. Mejorar estas condiciones es una inversión esencial para fomentar un desempeño más alto y sostenido entre los trabajadores.

**Figura 6**

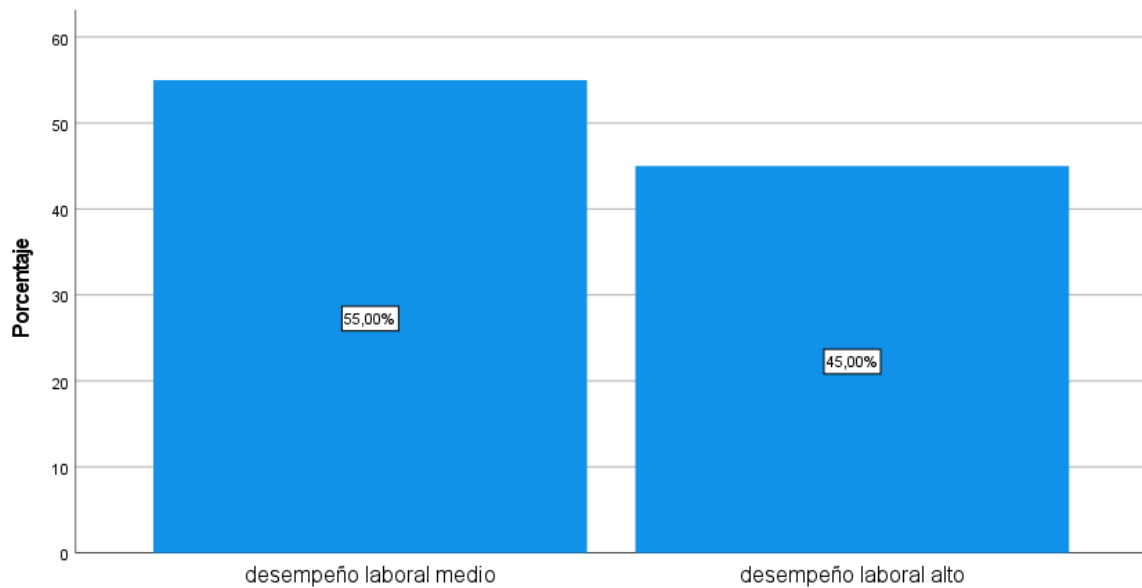
*Autorrealización*



La figura de barras correspondiente a nuestra quinta dimensión, que evalúa la autorrealización de los trabajadores, muestra que el bienestar de los empleados es bajo en un 40%. Este resultado indica que una parte significativa de los trabajadores no está alcanzando un nivel satisfactorio de autorrealización en su trabajo, lo que sugiere que sus necesidades de crecimiento personal y profesional no están siendo adecuadamente atendidas. La falta de autorrealización puede llevar a una desmotivación generalizada, afectando tanto la satisfacción laboral como la productividad. Es fundamental que la municipalidad implemente programas y estrategias que promuevan.

## Figura 7

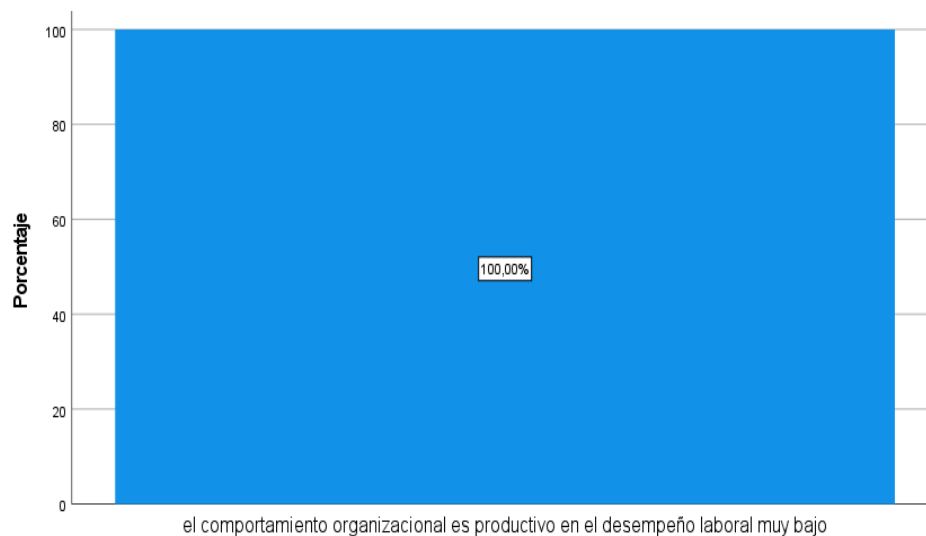
### *Desempeño laboral*



La figura de barras correspondiente a nuestra segunda variable, que analiza el desempeño laboral, revela que el 55% de los empleados se encuentran en un nivel de desempeño medio, mientras que el 45% alcanza un nivel alto. Estos datos indican que, aunque una parte significativa de los trabajadores está rindiendo a un nivel satisfactorio, todavía existe una mayoría que no ha alcanzado su máximo potencial. Este equilibrio sugiere la necesidad de estrategias adicionales de apoyo y desarrollo para elevar el desempeño general. Incrementar el porcentaje de empleados que alcanzan un desempeño alto debería ser una prioridad, ya que esto no solo mejoraría la eficiencia y efectividad del trabajo.

## Figura 8

### Responsabilidad



La figura de barras correspondiente a nuestra primera dimensión, que evalúa la responsabilidad de los trabajadores, muestra un resultado preocupante: el 100% de las acciones de los empleados se encuentra en un nivel muy bajo. Este hallazgo indica una grave deficiencia que afecta negativamente su rendimiento y, en consecuencia, el funcionamiento general de la municipalidad. Una falta tan generalizada de responsabilidad puede ser un síntoma de problemas más profundos en la cultura organizacional, como la falta de claridad en las expectativas, la ausencia de supervisión efectiva o un ambiente laboral poco motivador. Es imperativo que la municipalidad aborde estas cuestiones de manera urgente, implementando medidas para fortalecer la responsabilidad individual y colectiva, lo que a su vez debería mejorar significativamente el desempeño laboral.



## Figura 9

### Productivo



La figura de barras correspondiente a nuestra segunda dimensión, que analiza la productividad, revela que el comportamiento organizacional en relación con el desempeño laboral es alarmantemente bajo, con un 100% de los empleados mostrando un rendimiento muy bajo. Este resultado indica una profunda disfunción en la forma en que la organización opera y gestiona su productividad. Un comportamiento organizacional tan deficiente puede estar afectado por múltiples factores, como la falta de motivación, la ineficacia en la gestión de recursos, o una cultura organizacional que no promueve la excelencia. Es crucial que la municipalidad identifique las causas subyacentes de este problema y tome medidas correctivas inmediatas, ya que una productividad tan baja no solo impide el logro de los objetivos institucionales, sino que también puede erosionar.

**Figura 10**

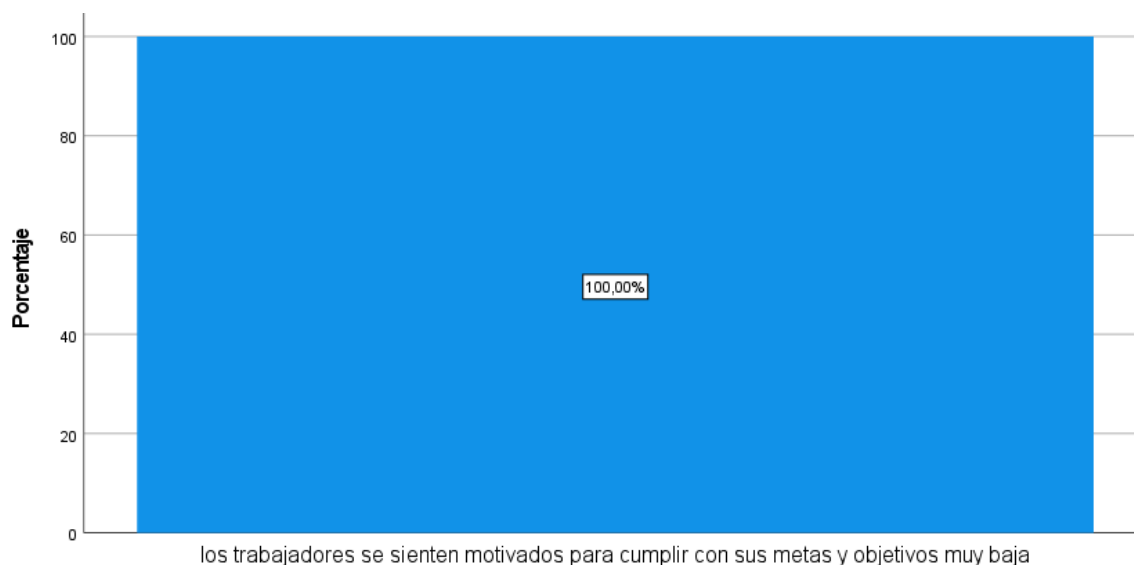
*Eficiencia*



La figura de barras correspondiente a nuestra tercera dimensión, que mide la eficiencia de los trabajadores en su desempeño laboral, indica un resultado extremadamente preocupante: el 100% de los empleados muestran un nivel de eficiencia muy bajo. Este dato sugiere que hay serios problemas en la capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas de manera efectiva y en tiempo, lo que podría estar relacionado con una variedad de factores, como una falta de formación adecuada, recursos insuficientes, o una gestión deficiente. Esta situación es insostenible para cualquier organización, ya que la baja eficiencia no solo reduce la productividad, sino que también afecta la calidad del servicio ofrecido. Es urgente que la municipalidad aborde esta problemática, implementando estrategias de capacitación, mejorando la asignación de recursos y revisando y, en consecuencia, mejorar el rendimiento general de la organización.

**Figura 11**

*Motivación*



La figura de barras correspondiente a nuestra cuarta dimensión, que evalúa la motivación de los trabajadores para cumplir con sus metas y objetivos, muestra un resultado alarmante: el 100% de los empleados se sienten muy poco motivados. Este dato sugiere una crisis en la moral y el compromiso dentro de la organización, lo que puede tener consecuencias graves para la productividad. La falta de motivación puede derivar de diversos factores, como una ausencia de reconocimiento, oportunidades limitadas de crecimiento, condiciones laborales inadecuadas o una cultura organizacional que no incentiva el esfuerzo y la dedicación. Es crucial que la municipalidad tome medidas inmediatas para identificar y abordar las causas de esta desmotivación, implementando programas de incentivo, mejorando las condiciones de trabajo y fomentando un ambiente laboral que inspire a los empleados a alcanzar sus metas.

**Figura 12**

*Trabajo en equipo*



La figura de barras correspondiente a nuestra quinta dimensión, que evalúa los trabajadores, revela un resultado preocupante: el 100% de los empleados perciben que el trabajo en equipo es muy bajo en su capacidad para mejorar el rendimiento. Este hallazgo indica que la colaboración entre los empleados no está siendo efectiva, lo que podría estar afectando gravemente la productividad y la calidad del trabajo en la organización. La falta de trabajo en equipo puede ser un síntoma de problemas más profundos, como una cultura organizacional que no fomenta la colaboración, conflictos internos no resueltos. Es crucial que la municipalidad tome medidas para fortalecer la cohesión y la colaboración entre sus empleados, promoviendo un ambiente de trabajo en equipo que pueda mejorar significativamente el desempeño laboral y contribuir al éxito de la organización.

**Estadística Inferencial**

**Prueba de Hipótesis General**

La hipótesis fue: Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. En el anexo 4, tabla 1, se presenta la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, mostrando un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.475$ ) y un nivel de

significancia de 0.034. Estos valores indican que existe una correlación positiva moderada entre las dos variables, lo que permite aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) y rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ). En otras palabras, a medida que se mejora el clima organizacional, también se observa una mejora en el desempeño laboral de los empleados.

Este hallazgo es crucial para entender cómo los aspectos intangibles del entorno laboral, como la cultura organizacional, la calidad de la comunicación, y el nivel de apoyo entre colegas, pueden influir directamente en la productividad y eficiencia del personal. Una correlación moderada sugiere que, aunque el clima organizacional no es el único factor que afecta el desempeño laboral, sí juega un papel significativo. Esto subraya la importancia de que las organizaciones, especialmente en el sector público, presten atención al desarrollo y mantenimiento de un ambiente de trabajo positivo. Ignorar el clima organizacional podría limitar el potencial de los empleados y, en consecuencia, afectar negativamente los resultados de la organización. Por lo tanto, los líderes y gestores deben considerar implementar políticas y prácticas que mejoren el clima organizacional, tales como programas de bienestar laboral, talleres de desarrollo de habilidades interpersonales, y sistemas de reconocimiento y recompensa, para maximizar el rendimiento laboral.

### **Prueba de hipótesis específica1**

La hipótesis fue: Existe relación entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023

En el anexo 4, tabla 2, se detalla la relación entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo en 2023. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.571$ ) y un nivel de significancia de 0.009 ( $p < 0.05$ ).

Este hallazgo es particularmente relevante porque subraya cómo un ambiente de trabajo positivo no solo influye en la productividad general, sino

también en el sentido de responsabilidad que los trabajadores asumen en sus tareas. Una correlación moderada y significativa sugiere que un mejor clima organizacional podría fortalecer la responsabilidad individual, lo que a su vez podría conducir a un mayor compromiso y un desempeño más confiable y consistente. En el contexto de una municipalidad, donde la eficiencia y la responsabilidad en el servicio son fundamentales para el bienestar comunitario, estos resultados destacan la necesidad de mejorar el clima organizacional como una estrategia clave para fomentar una cultura de responsabilidad entre los empleados. Ignorar estos aspectos podría no solo estancar el crecimiento del desempeño laboral, sino también afectar la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad. Por lo tanto, es crucial que las autoridades municipales consideren este vínculo al diseñar políticas y estrategias que buscan mejorar el entorno laboral y, en consecuencia, la responsabilidad y el desempeño de su personal.

## **Prueba de hipótesis específica 2**

La hipótesis fue: Existe relación entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores en municipalidad Provincial de Huancayo, 2023

En el anexo 4, tabla 3, se presenta la relación entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo en 2023. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.357$ ) y un nivel de significancia de 0.122 ( $p \geq 0.05$ ), lo que indica que no existe una relación moderada significativa entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los empleados.

Este resultado es interesante porque sugiere que, en este caso particular, la productividad de los trabajadores. Es posible que otros factores, como la capacitación, los recursos materiales, o las políticas de gestión, tengan un mayor impacto en la productividad dentro de esta municipalidad. La ausencia de una correlación significativa también podría indicar que, aunque un buen clima organizacional es deseable, no siempre se traduce directamente en una mayor

productividad. Esto resalta la complejidad de la dinámica laboral y la necesidad de abordar la productividad desde múltiples ángulos, más allá de simplemente mejorar el ambiente de trabajo. Las autoridades municipales deberían considerar un enfoque más holístico al intentar mejorar la productividad, explorando otras áreas los empleados y buscando soluciones integrales que aborden tanto el clima organizacional como otros factores clave.

### **Prueba de hipótesis específica 3**

La hipótesis fue: Existe relación entre el clima organizacional y la efectividad en el desempeño laboral de los trabajadores en municipalidad Provincial de Huancayo,2023

En el anexo 4, tabla 4, se presenta la relación entre el clima organizacional y la efectividad en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo en 2023. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.211$ ) y un nivel de significancia de 0.373 ( $p \geq 0.05$ ), lo que indica que no existe una relación moderada significativa entre el clima organizacional y la efectividad en el desempeño laboral de los empleados.

Este resultado sugiere que, en este contexto particular, el clima organizacional no es un factor determinante para la efectividad de los trabajadores. Aunque un buen clima laboral es generalmente considerado como beneficioso, estos datos implican que, en esta municipalidad, la efectividad laboral podría estar influenciada por otros factores más decisivos, como la formación profesional, la claridad en los roles y responsabilidades, o la disponibilidad de recursos y herramientas adecuadas. La falta de una correlación significativa también resalta la necesidad de que las intervenciones destinadas a mejorar la efectividad laboral consideren una gama más amplia de variables, no limitándose únicamente a mejorar el clima organizacional. Es esencial que los responsables de la gestión en la municipalidad exploren y aborden otros factores que puedan estar impactando la efectividad laboral para implementar estrategias más efectivas y holísticas que realmente potencien el rendimiento de los empleados.

#### **Prueba de hipótesis específica 4**

La hipótesis fue: Existe relación entre el clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en municipalidad Provincial de Huancayo,2023

En el anexo 4, tabla 5, se presenta la relación entre el clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo en 2023. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.542$ ) y un nivel de significancia de  $0.013$  ( $p < 0.05$ ), lo que indica que existe una relación moderada y significativa entre el clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los empleados.

Este hallazgo es importante porque subraya cómo un ambiente de trabajo positivo puede influir significativamente en la motivación de los trabajadores, lo cual es crucial para el rendimiento y la satisfacción laboral. Una correlación moderada y significativa sugiere que mejorar el clima organizacional podría ser una estrategia efectiva para aumentar la motivación del personal, lo que a su vez podría llevar a un mejor desempeño en sus funciones. La motivación es un factor clave en la productividad y el compromiso de los empleados, por lo que este resultado debería impulsar a los gestores de la municipalidad a priorizar iniciativas que fortalezcan el clima laboral. Al hacerlo, no solo se mejoraría el bienestar de los trabajadores, sino que también se potenciaría su desempeño, beneficiando a la organización en su conjunto.

#### **Prueba de hipótesis específica 5**

La hipótesis fue: Existe relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en municipalidad Provincial de Huancayo,2023

En el anexo 4, tabla 6, se detalla la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en una



municipalidad de la Provincia de Huancayo en 2023. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.393$ ) y un nivel de significancia de 0.086 ( $p \geq 0.05$ ), lo que indica que no existe una relación moderada significativa entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los empleados.

Este resultado sugiere que, en este caso específico, el clima organizacional no es un factor determinante para el trabajo en equipo dentro de la municipalidad. Aunque el clima organizacional puede influir en otros aspectos del desempeño laboral, estos datos indican que la efectividad del trabajo en equipo podría depender de otros factores, como la estructura organizativa, la claridad en la comunicación de objetivos comunes, o la capacitación en habilidades colaborativas. La ausencia de una correlación significativa subraya la necesidad de que la municipalidad explore y fortalezca otros aspectos que puedan estar afectando la dinámica del trabajo en equipo. Para mejorar el desempeño en este ámbito, sería recomendable que la gestión se enfoque en desarrollar estrategias específicas que fomenten la colaboración y el espíritu de equipo, más allá de simplemente mejorar el ambiente laboral general. Esto podría incluir talleres de team building, la implementación de plataformas de colaboración más efectivas, o la revisión de los procesos de trabajo en equipo para asegurar que sean alineados con las metas organizacionales.

#### IV. DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo en 2023. Los resultados obtenidos mostraron una correlación significativa entre estas dos variables, con un coeficiente de Pearson de 0.475 y una significancia bilateral de 0.034. Estos resultados confirman que existe una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral, lo que implica que mejoras en el ambiente de trabajo podrían traducirse en un mejor rendimiento de los empleados. Este hallazgo es relevante porque refuerza la importancia de un clima organizacional saludable como un factor clave para el éxito de las organizaciones, especialmente en el sector público, donde el compromiso y la eficiencia de los empleados son fundamentales para la calidad del servicio prestado a la comunidad. La aceptación de la hipótesis alterna y el rechazo de la hipótesis nula sugieren que los esfuerzos por mejorar el clima organizacional no son solo deseables, sino necesarios para optimizar el rendimiento laboral en esta municipalidad.

El análisis destaca la relevancia de un entorno laboral positivo como un elemento crucial para el éxito de las organizaciones, especialmente en el ámbito público, donde el compromiso y la eficiencia de los empleados son fundamentales para la calidad del servicio a la comunidad. Sin embargo, el estudio podría enriquecerse explorando con mayor profundidad los mecanismos específicos a través de los cuales este entorno impacta directamente en el compromiso y el rendimiento de los empleados. Aunque la validación de la hipótesis alterna subraya la importancia de este factor, sería valioso incluir comparaciones con otras instituciones públicas o sectores para verificar si los resultados son consistentes en diferentes contextos. Además, un análisis más detallado de las variables externas que podrían haber influido en los resultados contribuiría a fortalecer las conclusiones.

Otro punto a considerar es el enfoque utilizado en la investigación. Aunque los resultados son significativos, el estudio podría ampliarse al incorporar enfoques más cualitativos, como entrevistas o discusiones en grupo, los empleados perciben

su ambiente de trabajo y cómo esto afecta su desempeño. Este enfoque permitiría captar matices y detalles que podrían no ser evidentes en un análisis más numérico. Asimismo, el estudio debería considerar la posibilidad de un seguimiento a largo plazo de los cambios en el entorno laboral y su impacto sostenido en el rendimiento de los empleados, lo que ofrecería una visión más completa y robusta de la relación entre estas variables.

Este paralelismo entre investigaciones sugiere que, independientemente del contexto regional, la calidad del ambiente de trabajo es un factor determinante en el desempeño de los empleados. Además, estos resultados apoyan la teoría de Likert, quien destaca la importancia del clima organizacional, definido por la estructura, el liderazgo, la comunicación, la motivación y las recompensas, en la conducta y el desempeño del personal. Sin embargo, es crucial considerar que una correlación moderada como la obtenida en este estudio también indica que existen otros factores, además del clima organizacional, donde se aborden múltiples dimensiones que afectan el rendimiento de los trabajadores.

Estos elementos, a su vez, impactan directamente en el comportamiento y desempeño del personal. Los resultados de la presente investigación refuerzan esta teoría, mostrando que un ambiente de trabajo bien estructurado y favorable no solo contribuye a la satisfacción laboral, sino que es importante destacar que la correlación observada es moderada, lo que implica que aunque el clima organizacional es importante, no es el único factor que determina el desempeño laboral. Las organizaciones deben considerar un enfoque holístico que también incluya la capacitación, para mejorar el desempeño global de sus empleados.

La investigación plantea interrogantes sobre la magnitud de esta influencia. Con un coeficiente de Pearson de 0.475, es claro que el clima organizacional tiene un impacto significativo, pero no absoluto. Esto sugiere que factores adicionales, como las condiciones externas, las políticas institucionales y las características individuales de los trabajadores, también juegan un papel crucial en el desempeño. Además, la gestión del clima organizacional debe ser dinámica, adaptándose continuamente a los cambios en el entorno laboral y a las necesidades de los empleados. En resumen, aunque el clima organizacional es un pilar fundamental

para el éxito organizacional, es solo una pieza dentro de un marco más amplio de factores que deben ser gestionados eficazmente para maximizar..

Los resultados obtenidos muestran una correlación alta y significativa, con un coeficiente de 0.783 y un p-valor de 0.009 en la significancia bilateral. Esto indica que existe una fuerte relación entre ambas variables, lo que sugiere que un clima organizacional positivo está estrechamente ligado a un mayor sentido de responsabilidad en el desempeño de los empleados. Estas conclusiones están alineadas con los hallazgos de Chian, Martin, y Núñez (2010), quienes también encontraron que una adecuada configuración del clima organizacional tiene un impacto directo en la responsabilidad y el rendimiento laboral. Esto respalda la teoría de Lom (2006), quien afirma que en cualquier actividad organizada, la división y coordinación efectiva del trabajo son esenciales para alcanzar los resultados finales deseados. En este contexto, un buen clima organizacional facilita la estructura necesaria para que los empleados asuman y cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva.

Es crucial considerar que una correlación tan alta subraya la importancia de cultivar un ambiente de trabajo que fomente la responsabilidad individual y colectiva. Sin embargo, también es necesario reconocer que la responsabilidad no es solo un producto del clima organizacional; factores como la claridad en los roles, el apoyo gerencial, y la disponibilidad de recursos también juegan un papel fundamental. Por lo tanto, las organizaciones deben adoptar un enfoque integral que no solo mejore el clima laboral, sino que también aborde otras áreas clave que contribuyen.

En relación con el segundo objetivo específico de la investigación, que buscaba, los resultados obtenidos indican que no existe una relación significativa entre estas variables, los datos sugieren que el clima organizacional no tiene un impacto fuerte sobre la productividad en este contexto particular. Estos hallazgos difieren de los resultados obtenidos por Brunet (2007), quien sostuvo que una mejora en los procesos organizacionales se traduce directamente en un mejor desempeño laboral. Además, la investigación de Taype (2016) resalta que existen tres enfoques principales para entender los procesos organizacionales: trabajo,

conducta y cambio, y que las organizaciones son dinámicas, determinante de la productividad laboral, sugiriendo que otros elementos podrían estar influyendo más directamente en el rendimiento de los trabajadores.

Este contraste con estudios previos podría indicar que es más compleja y posiblemente influenciada por otros factores contextuales, como las políticas de gestión, los recursos disponibles, o las características específicas del personal. Es posible que en este caso, los procesos organizacionales no se traduzcan automáticamente en mejoras de productividad, lo que subraya la necesidad de un análisis más profundo y multifactorial para entender qué impulsa realmente el rendimiento en esta organización. Por tanto, es importante que los gestores consideren un enfoque más integral que no solo se centre en mejorar el clima laboral, sino que también explore otros factores clave que puedan estar afectando la productividad.

En cuanto al tercer objetivo, que buscaba. Con un p-valor de 0.373 en la significancia bilateral y un coeficiente de correlación de 0.211, los datos sugieren que el clima organizacional no tiene un impacto notable en la eficiencia laboral dentro de este contexto específico.

Estos resultados se alinean con la teoría propuesta por Robbins (2004), quien señala, que actúa como un motor del comportamiento y puede mejorar el rendimiento al enfocar los esfuerzos en alcanzar metas difíciles. Robbins argumenta que la simple mejora del entorno laboral, como el clima organizacional, no es suficiente para garantizar un alto nivel de eficiencia; en cambio, la fijación de metas desafiantes y claras podría ser un factor más determinante en la mejora del desempeño.

Este hallazgo sugiere que, aunque un buen clima organizacional es deseable, no es necesariamente suficiente para impulsar la eficiencia de los trabajadores. En lugar de centrarse únicamente en mejorar el ambiente laboral, las organizaciones podrían beneficiarse de implementar estrategias de fijación de metas claras y desafiantes, que motiven a los empleados a superar sus propios límites. Además, estos resultados invitan a reflexionar sobre la necesidad de una gestión más integral, que considere múltiples factores que influyen en la eficiencia

laboral, tales como la capacitación continua, el reconocimiento de logros y la provisión de recursos adecuados. Esto refuerza la idea de que la eficiencia no depende exclusivamente del ambiente, sino de un conjunto de elementos interrelacionados que deben ser gestionados en conjunto para alcanzar un rendimiento óptimo.

En cuanto al cuarto objetivo, que buscaba, los resultados revelan una relación significativa. Con un p-valor de 0.013 y un coeficiente de correlación de 0.542, se demuestra una correlación positiva significativa, lo que indica que un mejor clima organizacional está asociado con una mayor motivación entre los empleados, lo cual, a su vez, puede conducir a una mayor productividad.

Este hallazgo está en línea con el estudio de Pérez (2022), quien encontró que existía una influencia significativa entre estas variables, lo que destaca la importancia del ambiente laboral en la satisfacción y, por ende, en el desempeño laboral. Ambos estudios coinciden en que un clima organizacional positivo no solo mejora la satisfacción y la motivación.

Es fundamental reconocer que la motivación, impulsada por un buen clima organizacional, es un factor clave para mejorar la productividad. Sin embargo, este resultado también sugiere que las organizaciones no deben subestimar el impacto del entorno de trabajo en el bienestar y rendimiento de los empleados. Un clima organizacional que promueve la motivación puede ayudar a los trabajadores a alcanzar su máximo potencial, lo que beneficia no solo a los empleados sino también a la organización en su conjunto. Esto refuerza la necesidad de que los gestores de la municipalidad se enfoquen en crear un ambiente que no solo satisfaga las necesidades básicas de los empleados, sino que también les proporcione las condiciones para prosperar y sentirse motivados en su trabajo diario.

En el análisis del quinto objetivo, que buscaba identificar la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de una municipalidad de la Provincia de Huancayo en 2023, los resultados indican una correlación positiva, aunque no fuerte. Se establece una relación positiva pero moderada entre estas variables. Esto sugiere que, si bien un mejor clima

organizacional puede favorecer el trabajo en equipo, su influencia no es tan contundente como se podría esperar. Estos hallazgos son algo sorprendentes, ya que uno podría asumir que un ambiente laboral positivo necesariamente fomenta una mejor colaboración y cohesión entre los empleados.

Estos resultados contrastan con los obtenidos por Guerra (2020) quien encontró una correlación más fuerte (0.664) El autor concluyó que un buen clima organizacional tiene un impacto significativo en todas las áreas del desempeño laboral, incluyendo el trabajo en equipo, en una amplia muestra de empleados. La discrepancia entre ambos estudios podría deberse a diferencias contextuales entre una empresa privada y una entidad pública, o quizás a las particularidades de la gestión y cultura organizacional en cada una de estas instituciones.

Este contraste subraya la importancia de no generalizar los resultados de un contexto a otro sin considerar las variables específicas de cada organización. En el caso de la municipalidad de Huancayo, la moderada sugiere que podrían existir otros factores que influyen más directamente en la cohesión y colaboración entre los empleados, como la estructura de los equipos, la claridad en las funciones, o incluso la cultura organizacional específica de la municipalidad. Por tanto, se recomienda que las intervenciones para mejorar el trabajo en equipo no solo se enfoquen en mejorar el clima organizacional, sino que también aborden estos otros factores que pueden estar limitando la efectividad del trabajo en equipo.

## V. CONCLUSIONES

Primera: Se identificó la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Fundamentándose que existe una relación positiva media y significativa entre las variables Clima Organizacional y desempeño laboral.

Segunda: Se identificó la relación que existe entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Fundamentándose que existe una relación positiva alta significativa entre la dimensión de responsabilidad y desempeño laboral.

Tercera: Se identificó la relación que existe entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Fundamentándose que no existe una relación positiva alta significativa entre la dimensión de productividad y desempeño laboral.

Cuarta: Se identificó la relación que existe entre el clima organizacional y la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Fundamentándose que no existe una relación positiva alta significativa entre la dimensión de efectividad y desempeño laboral.

Quinta: Se identificó la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Fundamentándose que existe una relación positiva alta significativa entre la dimensión de motivación y desempeño laboral.

Sexta: Se identificó la relación que existe entre clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023. Fundamentándose que hay una relación significativa



posita alta significativa entre la dimensión de productividad y desempeño laboral.

## VI.RECOMENDACIONES

- Primera: La eficacia tiene una relación moderada con el desempeño laboral, por tal motivo que se recomienda a las autoridades de una municipalidad de la Provincia de Huancayo que apliquen estrategias de evaluación hacia el personal administrativo, para que así mejore su efectividad y logre alcanzar los objetivos de la institución.
- Segunda: Respecto a la relación entre la motivación y el desempeño laboral se tiene una relación alta, por tal motivo se sugiere a las autoridades de una municipalidad de la Provincia de Huancayo plantear un plan de motivación laboral para así fortalecer las relaciones de responsabilidad y liderazgo, también pueden incluir otras maneras de motivar como ascensos, incremento de remuneración y certificados de reconocimiento.
- Tercera: Reforzar ante el personal el plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores que garantice una convivencia laboral agradable, a fin de
- Cuarta: Se sugiere a las autoridades de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, Lograr un eficiente trabajo en equipo.
- Quinta: Establecer roles dentro del equipo que velen por la coordinación y desarrollo de este, también fomentar la comunicación y participación de cada uno de los trabajadores.
- Sexta: Respetar y escuchar las opiniones de todo el equipo para ser más empáticos y crear un buen clima laboral.

## REFERENCIAS

- Aranzazu Melo, D., & Herrera Puerta, A. L. (2022). *Construcción de programa de intervención de clima organizacional: empresa Construcciones el Cairo SAS*, municipio de la Virginia Risaralda.
- Arequipa, 2016. (Tesis). *Universidad Nacional de San Agustín. Unidad de postgrado de la facultad de ciencias contables y financieras*. Arequipa, Perú.
- Boanerges-Crespo, C. A. (2014). *Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la clínica Santa Ana en el año 2013*. (Tesis). Universidad de Cuenca, Facultad de ciencias económicas y administrativas, Cuenca, Ecuador.
- Caballero, N. S. (2015). «El ausentismo en la empresa y su relación con la satisfacción laboral». Universidad Empresarial Siglo 21.
- Brito, M. U., & Cáceres, T. G. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179-190.
- Campos, J. B. P., Torres, C. N. S., & Gonzales, I. B. P. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de latinoamérica. *Horizonte empresarial*, 10(1), 229-237.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Cárdenas, J. L. M., & Bardales, J. M. D. (2020). Desempeño laboral en la gestión municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159.
- Ceballos Canaza, K. D., Gallegos, W. L. A., & Lara Ocala, R. (2016). Síndrome de burnout en trabajadores de un call center de la ciudad de Arequipa Burnout. *Psicología básica y aplicada*, 64.

- Cequea, M. M., Monroy, C. R., & Bottini, M. A. N. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: *Dimensiones y factores*. *Intangible Capital*, 7(2),549-584. <http://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuniación*, 9(1), 25-34.
- Dasilveira, R. (2002). Metodología de la investigación. *Mycological Research*, 106(11), 1323-1330.
- Del Castillo Méndez, A. Y. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016*. Universidad César Vallejo.
- Delgado, M., & Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación.
- Dorta G, C., & González B, I. C. (2003). *La motivación en el nivel obrero-gerencial de la Fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas (Porter-Lawler)*. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Fajardo, C. E. V. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral: caso empresa pública del control de tránsito Babahoyo. *Revista Mapa*, 3(17).
- Fasabi, J. B., & Bardales, J. M. D. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal. *Ciencia latina revista científica multidisciplinar*, 4(2), 1737-1753.
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*, 2 (N° 2), 43-63.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. *Biblioteca Universitaria Universidad de Valladolid*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.

- Gestión (2020). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. Recuperado 22 de julio de 2020, a partir de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/ceo-peru-ven-climaorganizacional-variable-intangible-negocio-99286?href=tepuedeinteresarse>
- Gibran, Q. T. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo*. ( Tesis), Universidad autónoma del estado de Hidalgo, Ciencias de la salud, Área académica de psicología. Pachuca.
- Gutiérrez León, W. A. (2013). *Motivación y Satisfacción Laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- Gutierrez, N., & Sfeir, R. (2001). *Teoría de las expectativas de Victor Vroom: su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera*. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales.
- Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: *Revisión integrativa*. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
- Jerez Jurado, J., & Ramírez Mejía, M. T. (2016). *Percepción de clima organizacional de los empleados de planta de la empresa de servicios temporales Saitemp S.A sede Medellín- 2016*. (Tesis). Universidad de San Buena Buenaventura Medellín. Facultad de psicología. Medellín.
- Jimenez Beltrán, F. M. (2014). *Condiciones Que Fomentan El Ausentismo Laboral en El Personal De Enfermería Y Su Impacto Financiero En Una Institución De Salud De Alta Complejidad. Bogotá, 2011 Y 2012*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas.
- Kokemuller, N. (2018). *Las diferencias entre la función del trabajo y puesto de trabajo | Pequeña y mediana empresa - La Voz Texas*. <https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-la-funcion-del-trabajo-y-puesto-de-trabajo-8308.html>

- Lluncor, M., Revilla, A. C., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 12-20.
- Mariño Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: *una fuente de cambio*. *AD-minister*, (N° 24), 119-141.
- Marroquín, A., & Pérez, L. (2011). El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores del Burger King. Guatemala 2011.
- Morales, G., & Uribe Echevarría, V. (2010). *Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del call center y sus condiciones laborales*. Aporte del debate laboral, 24, 128.
- Moreira Moreira, L. M. (2016). Clima organizacional en la educación superior. Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(N° 4), 296-307.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación, Universidad de Costa Rica*, 33(N° 2), 153-170.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta revista de ciencias sociales*, 3(No56), 1-35.
- Pesántez Aguilar, S., & Guapacaza Solis, D. (2012). *Análisis Del Comportamiento Organizacional Del Personal Docente, Administrativo Y De Servicios De La Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca*. Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
- Pizarro Torres, M. O. (2017). *Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la oficina de admisión de una institución privada, 2016*. (Tesis). Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias empresariales. Perú.
- Quinto, M. A. D. R. A., Torres, M. W. Y. A., Ramírez, M. N. A. C., & Campaña, M. C. M. F. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393.

- Ramírez Campos, Á. F., & Domínguez Aguirre, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación administrativa*, 41(109), 21-30.
- Ramos Moreno, D. C. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 1-106.
- Rodríguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufacturera. *Revista educación en valores*, 2(N° 24), 20-31.
- Ruiz Segura, C. M. (2009). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. *Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales*.
- Salcedo-Benites, R. I., Calderón-Vargas, A. E., Guerra-Cava, J. A., & Chávez-Santos, R. (2021). El clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú. *Maestro y Sociedad*, 130-141.
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
- Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T. T., & Alvarado, G. D. P. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170.
- Vergara Valencia, A. Y. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral del docente de la Institución Educativa N° 88046. *Cambio Puente*; 2018.

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables/categorías

Título: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023”

Autor: Chamorro Porras, Jordan Bill

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables e indicadores				
			Variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles o Rangos
¿Determinar qué relación existe entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo, el año 2023?	Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023.	Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023.	D1: Involucramiento Laboral  D2: Supervisión  D3: Comunicación	Identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.	1-10	Ordinal de acuerdo a la escala Likert	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
				Describe las apreciaciones de funcionalidad.	11-20		
				Percepción del nivel de fluidez, celeridad, calidad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento.	21-30		

<p><b>Problemas Específicos</b> ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023</p>	<p><b>Hipótesis Específicos</b> Existe relación entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023</p>	<p>D4: Condiciones Laborales  D5: Autorrealización</p>	<p>Brinda los elementos materiales, económicos, y/o Psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.</p>	<p>31-40</p>		
<p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023?</p>	<p>Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023</p>	<p>Existe relación entre el clima organizacional y la productividad en el desempeño laboral de los trabajadores en municipalidad Provincial de Huancayo,2023</p>		<p>Favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras al futuro</p>	<p>41-50</p>		



¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023?	Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023.	Existe relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023.		Cumple con las tareas asignadas en tiempo y espacios específicos.	11-15		
				Predisposición para el cumplimiento de las funciones institucionales.	16-20		
				Disponibilidad para interrelacionarse en el trabajo con los demás integrantes.	21-25		

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Palma, (1999) Instrucciones:

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente: Nunca; Poco; Regular; Mucho; Siempre

	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1. Existen oportunidades de progresar en la Organización					
2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización					
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					

13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la Organización, se afrontan y superan los Obstáculos.					
30. Existe una buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La Organización fomenta y promueve la comunicación					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36. La Organización promueve el desarrollo del personal.					

37. Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46. Se reconoce los logros en el trabajo.					
47. La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la Organización.					
49. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## FICHA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	Evaluación de Desempeño
AUTOR	Karen Abigail González Carpio
OBJETIVO	Evaluar el desempeño de los empleados dentro de su puesto de trabajo, en el cumplimiento de metas, funciones y responsabilidades puestas a su cargo, con el fin de determinar si existe relación con el clima laboral
¿QUÉ MIDE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilidad</li> <li>– Productividad</li> <li>– Motivación</li> <li>– Eficiencia</li> <li>– Trabajo en equipo</li> </ul>
REACTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilidad: 1, 2, 3, 4, y 5</li> <li>– Productividad: 6, 7, 8, 9, y 10</li> <li>Motivación: 11, 12, 13, 14 y 15</li> <li>Eficiencia: 16, 17, 18, 19 y 20</li> <li>– Trabajo en equipo: 21, 22, 23, 24, y 25</li> </ul>
ESCALA DE MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 81 — 100. El colaborador presenta un desempeño laboral excepcional. Sobresale por el cumplimiento de sus tareas y obligaciones. Excelente.</li> <li>– 61 – 80. El colaborador cumple con las expectativas en cuanto a su desempeño laboral. Bueno.</li> <li>– 41 — 60. El colaborador necesita mejorar su desempeño laboral. Cumple con lo básico conforme al mínimo esperado. Regular.</li> <li>20 – 40. Desempeño por debajo del nivel básicoesperado. Deficiente.</li> </ul>
PUNTEOS A OBTENER	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1. Deficiente</li> <li>– 2. Regular</li> <li>– 3. Bueno</li> <li>– 4. Muy Bueno</li> </ul>
FORMA DE APLICACIÓN	Auto-aplicable
TIEMPO DE APLICACIÓN	20 minutos



## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

### INSTRUCCIONES:

El presente formulario tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral, por lo que deberá llenarlo completamente con letra legible, sin tachones, correcciones o borrones. Debe asignar la ponderación correspondiente a cada uno de los ítems a medir. Esta información será determinante y confidencial para evaluar el desempeño en el puesto de trabajo de cada colaborador.

### Datos del Colaborador:

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Años de laborar para la empresa \_\_\_\_\_

**Evalúe de 1 a 4 los siguientes ítems.**

(1). Deficiente    (2). Regular    (3). Bueno    (4). Muy Bueno

	1	2	3	4
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
1. Posee la capacidad de adaptarse a los cambios				
2. Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias				
3. Cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo.				
4. Se preocupa por ampliar los conocimientos relacionados a su puesto de trabajo				
5. Demuestra compromiso hacia las atribuciones que le corresponden. Punteo total:				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				

<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
6. El trabajo que desempeña dentro de la empresa es productivo				
7. Muestra mayor dominio en el desarrollo de sus labores conforme al tiempo que ha estado en la empresa				
8. Responde satisfactoriamente al trabajo bajo presión				
9. Tiene la capacidad de efectuar múltiples tareas.				
10. Cumple con sus metas diarias, semanales y mensuales en su puesto de trabajo. Punteo total:				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>EFICIENCIA</b>				
11. Cumple con los procesos establecidos de su puesto de trabajo				
12. Conoce con claridad y dominio las tareas laborales de su puesto de trabajo				
13. Coordina y organiza su tiempo al ejecutar las tareas de su puesto de trabajo				
14. Tiene la habilidad para analizar la información relacionada con su puesto de trabajo.				
15. Se preocupa por mantener un estándar de calidad en las tareas diarias que ejecuta				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				

<b>MOTIVACIÓN</b>				
16. Se propone objetivos superiores para sí mismo en cuanto a su puesto de trabajo.				
17. Muestra disposición al momento de realizar otra labor que se le asigne por parte del jefe inmediato				
18. Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes en lo que respecta a su rendimiento laboral.				
19. Muestra interés por aprender cosas nuevas u procesos que el puesto de trabajo requiera				
20. Contribuye a la realización de metas u objetivos del área de trabajo donde se encuentra				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
21. Apoya a sus compañeros de trabajo en la realización de tareas, metas u objetivos en común.				
22. Mantiene buenas relaciones interpersonales dentro de su área de trabajo.				
23. Tiene la capacidad de trabajar con otras personas para lograr los objetivos del área o departamento en el que se encuentra				
24. Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.				
25. Muestra una actitud de respeto hacia sus compañeros de trabajo Punteo total.				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				

### Anexo 3. Evaluación por juicio de expertos

#### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario para medir el clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo”.

#### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Esteves Pairazaman , Ambrocio Teodoro		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )	Doctor	(x )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	10 años		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Nacional Federico Villarreal		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )		
	Más de 5 años ( x )		
<b>Experiencia en Investigación</b>	Docente de investigación 15 años		

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

#### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	<i>Cuestionario para medir el clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023</i>
<b>Autor (a):</b>	<i>Chamorro Porras, Jordan Bill (2023)</i>
<b>Procedencia:</b>	<i>Huancayo</i>
<b>Administración:</b>	<i>A Aplicación de campo</i>
<b>Tiempo de aplicación:</b>	<i>15 minutos</i>
<b>Ámbito de aplicación:</b>	<i>Gerencia Municipal de Huancayo</i>
<b>Significación:</b>	<i>El objeto es medir el clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023</i>

#### 4. Soporte teórico

Área/Escala (Variable)	Subescala (dimensiones)	Definición
Clima Organizacional	D1: Involucramiento Laboral	<i>El grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, sosteniendo que una buena relación entre los directivos y empleados, el apoyo explícito de los líderes y de los colegas, propicia un mayor grado de involucramiento laboral por parte de los colaboradores. (Lodahl &amp; Kejner, 1965)</i>
	D2: Supervisión.	consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Munch. (Galindo, 1991, p. 165)
	D3: Comunicación	<i>El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. (Idalberto Chiavenato, 2007)</i>
	D4: Condiciones Laborales	El entorno físico que rodea al trabajador mientras está desempeñando un cargo en la organización. (Idalberto Chiavenato, 2007)
	D5: Autorrealización	Describe el grado en el cual un individuo ha logrado sobrepasar sus necesidades biológicas y las trasciende para alcanzar el nivel de salud mental óptima que le permite enfocarse en el bienestar de los demás. (Sánchez, 2009)
Desempeño Laboral	D1: Responsabilidad	Acciones del Estado y acciones individuales se entrelazan en todo momento. (Marx, 2009)
	D2: Productividad	Es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. (Robbins y Judge, 2013)
	D3: Eficiencia	Es hacer las cosas correctamente y efectividad es hacer lo que es correcto. (Peter Drucker, 2018)
	D4: Motivación	Es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa" (Robbins S., 1999:123).
	D5: Trabajo en equipo.	El trabajo en equipo es una condición de las empresas. Por lo tanto, al no existir otra opción, un buen líder lleva a su equipo por la senda del desarrollo para elevar su desempeño. (Peter Drucker, 2018)

## 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el *Cuestionario para medir el Clima Organizacional en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo* elaborado por *Jordan Bill, Chamorro Porras*

en el año 2023 De acuerdo con los siguientes indicadores le solicito que califique cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Criterio</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticay semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

## FORMATO DE VALIDACIÓN

Estimado Juez: leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

**Variable/categoría: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Primera dimensión / subcategoría: INVOLUCRAMIENTO LABORAL**

*Objetivos de la dimensión:* Identificar el compromiso con los valores y desarrollo de la organización en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023.

Indicadores	Los objetivos de trabajo son retadores. Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.	Existen oportunidades de progresar en la Organización	4	4	4	-
	Se siente comprometido con el éxito de la Organización	4	4	4	-
	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	4	4	4	-
	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	4	4	4	
	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	4	4	4	
	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	4	4	4	
	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	4	4	4	
	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	4	4	4	
	En mi oficina, la información influye adecuadamente.	4	4	4	
	Los objetivos de trabajo son retadores.	4	4	4	

**Segunda dimensión / subcategoría: SUPERVISIÓN.**

*Objetivos de la dimensión:* Describir las apreciaciones de funcionalidad en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Describe las apreciaciones de funcionalidad.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	4	4	4	-
	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	4	4	4	-
	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	4	4	4	-
	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	4	4	4	-
	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	4	4	4	-
	Se valora los altos niveles de desempeño.	4	4	4	-
	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	4	4	4	-
	Existen suficientes canales de comunicación.	4	4	4	-
	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	4	4	4	-

**Tercera dimensión / subcategoría: COMUNICACIÓN**

*Objetivos de la dimensión:* Percepción del nivel de fluidez, celeridad, calidad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Percepción del nivel de fluidez, celeridad, calidad, coherencia y	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	4	4	4	-
	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	4	4	4	-
	Las responsabilidades del puesto están claramente	4	4	4	-



precisión de la información relativa al funcionamiento	definidas.				
	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	4	4	4	-
	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	4	4	4	-
	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	4	4	4	-
	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	4	4	4	-
	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	4	4	4	-
	En la Organización, se afrontan y superan los Obstáculos.	4	4	4	-
	Existe una buena administración de los recursos.	4	4	4	-

#### Cuarta dimensión / subcategoría: CONDICIONES LABORALES

*Objetivos de la dimensión:* Brinda los elementos materiales, económicos, y/o Psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Brinda los elementos materiales, económicos, y/o Psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	4	4	4	-
	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	4	4	4	-
	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	4	4	4	-
	La Organización fomenta y promueve la comunicación	4	4	4	-
	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	4	4	4	-
	La Organización promueve el desarrollo del personal.	4	4	4	-
	Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal	4	4	4	-
	Los objetivos del trabajo están	4	4	4	-

	claramente definidos.				
	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	4	4	4	-
	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	4	4	4	-

### Quinta dimensión / subcategoría: AUTORREALIZACIÓN

*Objetivos de la dimensión:* Favorecer el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras al futuro en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras al futuro	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	4	4	4	-
	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	4	4	4	-
	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	4	4	4	-
	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	4	4	4	-
	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	4	4	4	-
	Se reconoce los logros en el trabajo.	4	4	4	-
	La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	4	4	4	-
	Existe un trato justo en la Organización.	4	4	4	-
	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	4	4	4	-
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	4	4	4	-	

**Variable/categoría: DESEMPEÑO LABORAL**

**Primera dimensión / subcategoría: RESPONSABILIDAD**

*Objetivos de la dimensión:* Cumplir con las acciones y deberes que deben de desarrollarse para la mejora continua de la tarea encomendada de los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumple con las acciones y deberes que deben de desarrollarse para la mejora continua de la tarea encomendada.	Posee la capacidad de adaptarse a los cambios	4	4	4	-
	Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias	4	4	4	-
	Cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo.	4	4	4	-
	Se preocupa por ampliar los conocimientos relacionados a su puesto de trabajo	4	4	4	-
	Demuestra compromiso hacia las atribuciones que le corresponden.	4	4	4	-

**Segunda dimensión / subcategoría: PRODUCTIVIDAD**

*Objetivos de la dimensión:* Determinar el rendimiento de una persona o grupo de trabajo de los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Determina el rendimiento de una persona o grupo de trabajo.	El trabajo que desempeña dentro de la empresa es productivo	4	4	4	-
	Muestra mayor dominio en el desarrollo de sus labores conforme al tiempo que ha estado en la empresa	4	4	4	-
	Responde satisfactoriamente al trabajo bajo presión	4	4	4	-
	Tiene la capacidad de efectuar múltiples tareas.	4	4	4	-
	Cumple con sus metas diarias, semanales y mensuales en su puesto de trabajo.	4	4	4	-

### Tercera dimensión / subcategoría: EFICIENCIA

*Objetivos de la dimensión:* Cumplir con las tareas asignadas en tiempo y espacios específicos dentro de una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumple con las tareas asignadas en tiempo y espacios específicos.	Cumple con los procesos establecidos de su puesto de trabajo	4	4	4	-
	Conoce con claridad y dominio las tareas laborales de su puesto de trabajo	4	4	4	-
	Coordina y organiza su tiempo al ejecutar las tareas de su puesto de trabajo	4	4	4	-
	Tiene la habilidad para analizar la información relacionada con su puesto de trabajo.	4	4	4	-
	Se preocupa por mantener un estándar de calidad en las tareas diarias que ejecuta.	4	4	4	-

### Cuarta dimensión / subcategoría: MOTIVACIÓN

*Objetivos de la dimensión:* Identificar la predisposición para el cumplimiento de las funciones institucionales de los trabajadores en una municipalidad de la Provincia de Huancayo,2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Predisposición para el cumplimiento de las funciones institucionales.	Se propone objetivos superiores para sí mismo en cuanto a su puesto de trabajo.	4	4	4	-
	Muestra disposición al momento de realizar otra labor que se le asigne por parte del jefe inmediato	4	4	4	-
	Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes en lo que respecta a su rendimiento laboral.	4	4	4	-
	Muestra interés por aprender cosas nuevas u procesos que el puesto de trabajo requiera	4	4	4	-
	Contribuye a la realización de metas u objetivos del área de trabajo donde se encuentra	4	4	4	-

### Quinta dimensión / subcategoría: TRABAJO EN EQUIPO

*Objetivos de la dimensión:* Identificar la disponibilidad para interrelacionarse en el trabajo con los demás integrantes de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Disponibilidad para interrelacionarse en el trabajo con los demás integrantes.	Apoya a sus compañeros de trabajo en la realización de tareas, metas u objetivos en común.	4	4	4	-
	Mantiene buenas relaciones interpersonales dentro de su área de trabajo.	4	4	4	-
	Tiene la capacidad de trabajar con otras personas para lograr los objetivos del área o departamento en el que se encuentra	4	4	4	-
	Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.	4	4	4	-
	Muestra una actitud de respeto hacia sus compañeros de trabajo.	4	4	4	-

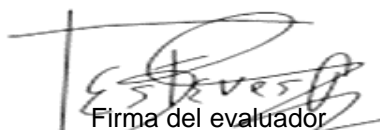
Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [X]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador: Licenciado en Administración y Maestro en Dirección Estratégica

17 de diciembre de 2023 (actualizar)

  
Firma del evaluador

DNI:17846910

#### Anexo 4. Tablas de resultados

Tabla 1. Contrastación de hipótesis general

				clima organizacional	desempeño laboral
Rho Spearman	de clima organizacional	Coeficiente de correlación	de	1,000	,475*
		Sig. (bilateral)		.	,034
		N		20	20
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	de	,475*	1,000
		Sig. (bilateral)		,034	.
		N		20	20

Tabla 2. Contrastación de hipótesis específica 1

				Clima organizacional	responsabilidad
Rho Spearman	deClima organizacional	Coeficiente de correlación	de	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)		.	,009
		N		20	20
	responsabilidad	Coeficiente de correlación	de	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)		,009	.
		N		20	20

Tabla 3. Contrastación de hipótesis específica 2

				Clima organizacional	productivo
Rho Spearman	deClima organizacional	Coeficiente de correlación	de	1,000	,357
		Sig. (bilateral)		.	,122
		N		20	20
	productivo	Coeficiente de correlación	de	,357	1,000
		Sig. (bilateral)		,122	.
		N		20	20

Tabla 4. Contrastación de hipótesis específica 3

		Clima		
		organizacional	efectividad	
Rho	deClima	Coeficiente	de1,000	,211
Spearman	organizacional	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,373
		N	20	20
	efectividad	Coeficiente	de,211	1,000
		correlación		
		Sig. (bilateral)	,373	.
		N	20	20

Tabla 5. Contrastación de hipótesis específica 4

		Clima		
		organizacional	motivación	
Rho	deClima	Coeficiente	de1,000	,542*
Spearman	organizacional	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	20	20
	motivación	Coeficiente	de,542*	1,000
		correlación		
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	20	20

Tabla 6: Contrastación de hipótesis específica 5

			Clima organizacional	Trabajo en equipo
Rho	deClima	Coeficiente	de1,000	,393
Spearman	organizacional	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,086
		N	20	20
	Trabajo	Coeficiente	de,393	1,000
	en	correlación		
	equipo	Sig. (bilateral)	,086	.
		N	20	20