



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los
colaboradores de la empresa AGROVADO E.I.R.L.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Vásquez Huancahuamán César Saúl

<https://orcid.org/0009-0005-5548-9047>

ASESOR

Mg. Sicos Chinguel, Daniel Alfonso

<https://orcid.org/0009-0006-8460-3256>

Lima – Perú - 2025

Turnitin Informe de Originalidad

Visualizador de documentos

Procesado el: 03-dic-2025 4:30 p. m. -05
Identificador: 2834717994
Número de palabras: 12915
Entregado: 1

Clima organizacional y su impacto en el desem... Por César Saúl Vásquez
Huancahuamán

Índice de similitud 12%	Similitud según fuente	
	Fuentes de Internet:	12%
	Publicaciones:	2%
	Trabajos del estudiante:	5%

modo:

- Coincidencia del 1% (Internet desde 23-abr-2022)
<https://1library.co/document/zkwgn111-correlaci%C3%B3n-organizacional-desempe%C3%B1o-laboral-principales-cadenas-ecuatorianas-supermercados.html> ✕
- Coincidencia del 1% (Internet desde 05-abr-2022)
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/2653/6020> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 05-dic-2022)
<https://www.coursehero.com/file/62511018/MATRIZ-DE-CONSISTENCIA-RAJIVdoc/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 13-feb-2025)
<https://www.coursehero.com/file/p6lldrgh/f-El-lugar-donde-se-realiza-se-establece-de-acuerdo-al-art%C3%ADculo-11-siempre-que/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 11-may-2024)
<https://WWW.coursehero.com/file/230704958/4-Preguntas-Equipopdf/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 17-abr-2025)
<https://www.coursehero.com/file/67679488/PROGRAMA-EPIDEMIOLOGICOdocx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 21-abr-2025)
<https://www.coursehero.com/file/67568832/ley-de-seguridadsdocx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 28-dic-2022)
<https://www.coursehero.com/file/111761171/IN218-2101-IV92-PC2-Grupo-07-2pdf/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 03-mar-2025)
<https://www.coursehero.com/es/file/189857093/Examen-unidad-3/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 02-nov-2022)
<https://www.coursehero.com/file/134475519/PREGUNTAS-DE-ANALISIS-pdf/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 17-feb-2023)
<https://www.coursehero.com/file/146096235/Tarea-12docx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 19-abr-2025)
<https://www.coursehero.com/file/68192048/Sistema-General-de-Riesgos-Laborales-1docx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 11-dic-2024)
<https://WWW.coursehero.com/file/232075019/Manual-Servicio-al-Cliente-docx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 14-dic-2024)
<https://WWW.coursehero.com/file/199294364/trabajo-estadistica-referencial-Alex-Bonilla-y-Roger-Noguera-Grupo-B098docx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 18-abr-2025)
<https://www.coursehero.com/file/58919809/Estudio-de-caso-Proyecto-final-Plantilla-LRdocx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 27-oct-2024)
<https://www.coursehero.com/file/200232784/reporte-de-lectura-pdf/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 15-abr-2025)
<https://www.coursehero.com/file/58834162/A6-CIVMpdf/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 09-dic-2024)
<https://www.coursehero.com/es/file/208788423/Raul-Resendiz-Ba%C3%B1ales/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 17-ene-2025)
<https://WWW.coursehero.com/file/153389928/PA3-SI-Araujo-Crist%C3%B3bal-Gasparpdf/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 20-mar-2025)
<https://www.coursehero.com/file/62822052/TAREA-1docx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 16-abr-2025)
<https://www.coursehero.com/file/50960125/SINTESIS-Y-MAPA-CONCEPTUAL-3docx/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 16-abr-2025)
<https://www.coursehero.com/es/file/248582190/Toma-de-Decisiones-Adminpdf/> ✕
- Coincidencia del <1% (Internet desde 27-mar-2025)
<https://www.coursehero.com/file/65967506/5-miriamptx/> ✕

DEDICATORIA

A mis padres, que son el sostén incondicional en cada etapa de este sendero. Gracias por enseñarme a ser alguien con valores y esfuerzo, y creer en mí cuando yo aún dudaba, por ser el timonel de mi vida y acompañarme con paciencia, amor y ternura. Cada logro que alcanzo es una medalla que consigo con sacrificio silencioso.

Esta tesis es el producto de sus enseñanzas, su ejemplo y su fe constante. No tengo palabras suficientes de como agradecer todo el sacrificio que han invertido en mí. Siempre estará en mí y con mucho orgullo todo lo que me dieron: Coraje, Empeño, Tenacidad, valores, fuerza y corazón.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres, por su incondicional amor y su apoyo moral. Su fe y confianza en mí, incluso en los momentos con mayores dificultades, ha sido el sostén de este logro. También expreso mi gratitud a mis hermanos, quienes supieron escucharme y apoyarme a la vez brindarme su tiempo, y a mis abuelos, quienes han estado en los momentos que más los necesitaba. Sin ellos, Nada de esto no habría sido posible. Su sacrificio y amor han sido la luz que guio mi camino para este logro a través de este viaje académico.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como propósito determinar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de Agrovado E.I.R.L. En la primera parte, se desarrolló el marco teórico que sustentó conceptualmente las variables de estudio, analizando aportes científicos, antecedentes internacionales y nacionales, así como las dimensiones que configuran el clima organizacional y el desempeño laboral. Luego, se expuso la realidad problemática que enfrenta la empresa, identificando deficiencias en la comunicación interna, el liderazgo, la motivación y la cohesión entre los trabajadores, a partir de las cuales se formularon el problema y los objetivos de investigación. Seguidamente, se justificó la relevancia académica, social y práctica del estudio, delimitando el contexto de análisis. Posteriormente, se diseñó una propuesta de intervención basada en el método Kaizen, estructurada en fases orientadas a promover la participación, el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva, el reconocimiento laboral y la mejora continua. Finalmente, se presentó la aplicación del diseño y los resultados esperados. Se concluye que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral, afectando la motivación, el compromiso, el trabajo en equipo, la calidad y la productividad, por lo que su fortalecimiento es esencial para la sostenibilidad empresarial.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, clima laboral, talento humano, Kaizen.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The purpose of the Professional Adequacy Study was to determine the impact of the organizational climate on the work performance of the employees of the company Agrovado E.I.R.L. In the first part, the theoretical framework that conceptually supported the study variables was developed, analyzing scientific contributions, international and national background, as well as the dimensions that shape the organizational climate and work performance. Then, the problematic reality faced by the company was exposed, identifying shortcomings in internal communication, leadership, motivation and cohesion among workers, from which the problem and research objectives were formulated. Then, the academic, social and practical relevance of the study was justified, delimiting the context of analysis. Subsequently, an intervention proposal based on the Kaizen method was designed, structured in phases aimed at promoting participation, transformational leadership, effective communication, job recognition and continuous improvement. Finally, the implementation of the design and expected results were presented. It is concluded that the organizational climate has a significant influence on work performance, affecting motivation, commitment, teamwork, quality and productivity, so its strengthening is essential for business sustainability.

Keywords: Organizational climate, work performance, work climate, human talent, Kaizen.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT AND KEYWORDS	5
ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN	10
1.1 Marco histórico	13
1.2 Bases teóricas	15
1.3 Marco legal	18
1.4 Antecedentes del estudio	22
1.5 Marco conceptual	27
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
2.1. Descripción de la realidad problemática	39
2.2. Formulación del problema general y específicos	43
2.3. Objetivo general y específicos	44
CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	46
3.1. Justificación e importancia del estudio	46
3.2. Delimitación del estudio	47
CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO	49
4.1. Diseño esquemático	49
4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño	50
CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO	56

5.1. Aplicación de la propuesta de solución	56
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	67
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fases del proceso	61
Tabla 2 Cronograma Tipo Gantt – Implementación del Método Kaizen (6 meses)	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones del clima organizacional	29
Figura 2 Dimensiones del desempeño laboral	34
Figura 3 Ciclo de Deming, basado en: PHRA (Planificar– Hacer – Revisar –Actuar).	50
Figura 4 Fases que guiarán el proceso de intervención organizacional	51
Figura 5 Justificación de la propuesta	57
Figura 6 Acciones principales	58
Figura 7 Círculos de mejora continua (Kaizen)	60
Figura 9 Clima organizacional en América Latina	82

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (en adelante CO), representa un factor clave dentro de la gestión moderna de las empresas, ya que ejerce una incidencia directa sobre la motivación, el bienestar y el rendimiento del personal en la actualidad, marcada por una elevada competitividad, procesos continuos de innovación y cambios permanentes en los espacios de trabajo. Las instituciones han comprendido que el logro de sus objetivos, no se sustenta exclusivamente en los recursos tecnológicos o financieros, sino en la calidad de las interacciones humanas y el entorno donde se ejecutan las labores cotidianas. En esta perspectiva se vuelve esencial examinar el entorno laboral y como impacta en el desempeño en el capital humano, particularmente en las organizaciones del ámbito agroindustrial, donde la productividad está determinada no solo por la eficiencia técnica, sino también por el nivel de compromiso y el equilibrio emocional de los trabajadores.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito determinar el impacto del CO en el desempeño laboral (en adelante DL) de los colaboradores de Agrovado E.I.R.L., mediante la identificación de los factores internos que condicionan la calidad del entorno de trabajo, la motivación de los colaboradores y el logro de las metas organizacionales. Con ese objetivo se plantea un análisis científico que articula fundamentos teóricos, diagnóstico situacional y propuesta de solución ética y coherente con la filosofía Kaizen en torno al desarrollo de la cultura empresarial y al perfeccionamiento constante.

Así las cosas, el capítulo i nos presenta el marco teórico de la investigación, el cual antecede la revisión de las principales teorías, enfoques conceptuales y antecedentes científicos en torno al CO y DL; el análisis, así mismo, de estudios preliminares a nivel internacional, nacional y local, con lo que se espera dar sustento a

la relación entre ambas variables y establecer el soporte académico que da sentido a la investigación.

En el capítulo II se expone el planteamiento del problema, donde se expresa el marco de la realidad problemática que vive la empresa Agrovado E.I.R.L. a partir de la comunicación organizacional, los estilos directivos y el reconocimiento y la cohesión laboral y la motivación. También se plantean el problema general, los problemas específicos y los objetivos de investigación. Los objetivos de investigación orientan el desarrollo metodológico y analítico de la investigación.

El capítulo III expone la justificación e importancia del estudio, así como la delimitación de la investigación. En este apartado se explica la relevancia académica, social y práctica del estudio, junto con la delimitación espacial, temporal, social y poblacional que contextualiza el análisis. Con ello, se demuestra la pertinencia de abordar el CO como un eje estratégico para el fortalecimiento del desempeño y la sostenibilidad de la empresa.

El Capítulo IV desarrolla la formulación del diseño, en el que se presenta la propuesta de intervención basada en el método Kaizen. Este apartado describe el diseño esquemático, las fases del proceso de mejora continua (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), así como las estrategias orientadas a promover la participación activa, la comunicación interna, el liderazgo transformacional, la motivación laboral y el establecimiento de círculos de mejora continua en la empresa.

Finalmente, el Capítulo V corresponde a la prueba del diseño, donde se detalla la aplicación de la propuesta de solución y se exponen los resultados esperados de su implementación. Este capítulo contiene la justificación de la propuesta, los elementos de la misma, los mecanismos de seguimiento, así como las proyecciones del impacto que

tendrá sobre el clima laboral y el rendimiento de las personas que colaboren en
Agrovado E.I.R.L.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco histórico

El vínculo existente entre el CO y el DL se ha convertido en uno de los asuntos más analizados en los últimos años, impulsado por las altas exigencias actuales que tienen las organizaciones de ajustar sus espacios de trabajo en función de las demandas del mercado y las expectativas de sus colaboradores. Los estudios más recientes han evidenciado que un entorno institucional equilibrado no solo favorece el bienestar y el incentivo de los colaboradores, sino que afecta de manera particular la calidad de su desempeño profesional (Hernández, 2022).

Una de las aproximaciones más recientes hace énfasis en la multidimensionalidad del clima, una perspectiva necesaria para comprender el efecto total que produce dicha variable sobre los resultados que se obtienen en su actividad laboral. En sintonía con otras investigaciones, se ha priorizado la relación directa y positiva que se ha demostrado entre las condiciones organizacionales y el nivel de satisfacción laboral en distintos contextos, que permitan argumentar que el clima de trabajo puede ser un factor que favorece notablemente la eficiencia y el rendimiento de los colaboradores (Abanto et al., 2024). De manera similar Molina et al. (2024) afirman que: “las condiciones internas de la organización presentan una relación estrecha con los ingredientes del bienestar ocupacional, sostenido por la idea de que una mejor condición en el entorno de trabajo se puede traducir en un rendimiento positivo de los trabajadores” (p.10).

En investigaciones de corte más actual, “las dinámicas internas de la institución repercuten en las conductas tanto grupales como individuales ha permitido reconocer que aspectos como la interacción comunicativa, los estímulos motivacionales y las prácticas de reconocimiento resultan determinantes” (Tang y Bardales, 2022, p. 2). Del

mismo modo, Gutiérrez et al. (2023) han resaltado que “una comunicación clara y eficiente constituye un elemento esencial para consolidar un entorno organizativo favorable que fortalece el rendimiento del personal docente en el ámbito educativo” (p.10).

En este marco, adquiere especial importancia analizar la trayectoria de la empresa AgroVado E.I.R.L., organización peruana que posee más de 25 años de experiencia dentro del ámbito agroindustrial. Desde sus primeros años de actividad se ha orientado a la producción y comercialización de bienes íntegramente naturales, consolidando progresivamente su posicionamiento, tanto en el mercado interno como en el exterior. A partir de 1997 inició la exportación de salsas, mermeladas y pulpas hacia destinos como Estados Unidos y diversos países de Europa, ampliando más adelante su línea con productos congelados que obtuvieron amplia aceptación en mercados altamente exigentes, entre los que destacan Japón, China, Francia y Alemania.

El sostenido crecimiento de la empresa no depende solamente de la selección de sus insumos ni de la utilización de normas internacionales de aseguramiento de la calidad como el sistema HACCP. Tiene que ver también con la importancia de mantener en vigor un CO que sustente la eficiencia productiva, favorezca la creatividad y fortalezca la implicación de su matrícula humana. En el caso de AgroVado E.I.R.L., acciones del tipo de la comunicación interna correcta, el liderazgo cooperativo y la connotación motivacional del grupo de trabajo constituyen pilares sobre los cuales asentar su aptitud para desenvolverse en mercados internacionales altamente exigentes.

Sin embargo, y aun cuando se han llegado a conseguir ciertas condiciones técnicas y comerciales, aún persisten condiciones de las que dependemos internamente y que son limitantes para el máximo aprovechamiento del potencial organizativo y que impactan en la eficiencia de los procesos y en la proyección exportadora de la empresa.

Estas tensiones se tradujeron en caminos de comunicación, estilos de liderazgo poco transversales y niveles de motivación esquizofrénicos que generarían una situación de riesgo institucional si no se jerarquiza en su abordaje ante la presión del tiempo (AgroVado, 2024)

Dentro de este panorama, el estudio tuvo como propósito evaluar y perfeccionar los aspectos estructurales de la organización, considerando que las condiciones del entorno laboral que afecta directamente en la productividad del equipo y en la consecución de los propósitos institucionales. La pericia de AgroVado E.I.R.L., junto con lo que ha podido avanzar, demuestra la importancia de un cierto invento interno bien equilibrado, acorde a las exigencias de los negocios internacionales y en línea con las novedades en el caso de gestión de las empresas.

1.2 Bases teóricas

Las bases teóricas constituyen el anclaje conceptual y científico de la investigación, dado el cada vez mayor número de autores e investigadores que han hecho sus aportes a la luz de las variables que interés de análisis. En la presente sección, se explican las teorías, modelos, y enfoques que puedan estar vinculados con las variables analizadas, los factores condicionantes del CO y su relación, buscando explicar la manera en que los aspectos del entorno de trabajo, tal como el liderazgo, la comunicación, la motivación o aún las relaciones interpersonales, inciden sobre la actuación y el rendimiento de los colaboradores. Igualmente, las bases teóricas constituyen la guía interpretativa necesaria para fundamentar la relación entre ambas variables y presentan criterios que guían la interpretación de los resultados que se obtuvieron de la investigación presente.

1.2.1. La teoría del clima organizacional de Rensis Likert.

Likert (1968) articula su argumentación teórica en torno a la noción de entorno institucional al postular que las conductas observables de los subordinados son consecuencia inmediata, mediada por la percepción, del estilo de administración que caracteriza al nivel superior y de las condiciones internas que ellos, los subordinados, experimentan y valoran como tales. Así, la interacción se encuentra sujeta a la forma en que se decodifica el ambiente organizativo, una tarea de mediación cuya eficacia resulta condicionada por el contexto socio-económico donde la institución inserta su actuación, por el nivel de sofisticación tecnológica que se dispone y por la coherencia estructural que exhibe el sistema en su integridad. Según Cruz y Segura (2018) la teoría de Likert evidencia que “el comportamiento de los trabajadores dentro de una empresa está relacionado con la percepción del trato que recibe de parte de sus jefes” (p. 2)

La teoría de Likert (1968), continúa siendo referencial en el análisis del contexto institucional, dado que articula el surgimiento y la sedimentación de un clima participativo como la vía preferente de alcance simultáneo de la eficacia en el individuo y de la eficiencia en la organización. En este sentido, su planteamiento conecta de forma pertinente con las perspectivas actuales sobre la motivación, que postulan que el grado de participación se erige en condición determinante, al impulsar a los sujetos a comprometerse de forma proactiva con sus responsabilidades.

1.2.2. Teoría de Francis Cornell

El autor entiende el ambiente ocupacional como el conjunto de valores, sentimientos y recuerdos que cada trabajador genera sobre su quehacer cotidiano y su relación con los colegas. Las percepciones individuales, no el contexto físico o los lineamientos formales, son la materia prima de la atmósfera colectiva. Es, por tanto, la

lectura y la valoración que cada persona otorga a la realidad laboral la que da forma a ese clima, y es a través de ese universo subjetivo que se hace posible aislar y conceptualizar los elementos distintivos que definen su contorno (Moreira, 2018).

1.2.3. Teoría estructuralista de Forehand y Gilmer

Estos investigadores argumentan que el marco institucional de cualquier entidad se articula en torno a un núcleo de características duraderas que separan a una organización de las restantes y que ejercen una presión de hecho sobre la normativa interna de quienes las integran. Tales atributos, constantes a lo largo del tiempo, son la base sobre la que se construye la identidad organizativa y, a la vez, actúan como criterios de posibilidad de la conducta individual y colectiva. Bajo esta óptica, el clima organizativo se define como el conjunto de representaciones colectivas que los miembros poseen sobre el espacio de trabajo, abarcando tanto las propiedades materiales del entorno como las pautas relacionales y las motivaciones que guían la tarea cotidiana (Ruiz, 2021). Sobre esta teoría Huaranga (2020) precisan que “al influir en el comportamiento de los trabajadores, se hace entonces indispensable que este último perciba el interés de la organización en su persona, y no solo como un activo para la organización” (p. 2).

1.2.4. Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke

Según Locke (1968), las intenciones que guían a los sujetos en la ejecución de una tarea desempeñan una función motora decisiva. La propuesta postula que son los niveles de dificultad que una persona asigna a una meta los que regulan la cantidad de esfuerzo que se traduce en rendimiento. Así, la meta ayuda a distribuir la energía en una

proporción óptima, quedándose definida sin la interferencia de otros análisis incrementales que la debilitan. El factor que articula el proceso es la voluntad misma de cumplimentar el objetivo, que, al ser asumido, produce una fuerza de impulso que orienta tanto la atención como la ejecución.

Como señala Quintana (2020) la fijación de metas, la formulación de los objetivos estará determinada por las posibilidades que tenga el director para leer los contextos externos e internos del ámbito de acción, porque de ello depende la gestión de recursos materiales, financieros y humanos, y los recursos tecnológicos, que irán a ser evaluados posteriormente con los distintos índices que se utilizan de rendimiento económico y satisfacción laboral, con el resultado de valorar los resultados conseguidos por el director y, por lo tanto, el grado de competitividad de la organización (p.3).

1.3 Marco legal

El marco legal comprende el conjunto de normas, leyes y disposiciones que regulan las relaciones laborales y organizacionales, constituyendo el soporte jurídico sobre el cual se desarrolla la presente investigación. Este apartado tiene como finalidad identificar los dispositivos legales nacionales e internacionales que garantizan condiciones laborales adecuadas, la protección de los derechos de los trabajadores y la promoción de un ambiente de trabajo saludable. Asimismo, se incluyen las normativas vinculadas a la seguridad y salud en el trabajo, la gestión del talento humano y la productividad, ya que estos aspectos inciden directamente en la configuración del CO y en el desempeño de los colaboradores.

Por ello cuyos dispositivos legales a considerar son:

- Constitución Política del Perú (1993). El 29 de diciembre de 1993, se aprobó la nueva Constitución, que entró en vigor el 1 de enero de 1994, la misma que

establece las bases y principios fundamentales que rigen la organización del Estado, exprime el deber de la persona en cuanto a los derechos, reafirma los derechos fundamentales de los individuos y establece los principios que rigen la evolución social y económica de un país determinado. Mediante el artículo 22, se hace explícito que el trabajo es un derecho y un deber de la calidad humana que es el hombre, consagrándose como base del bienestar de todos y del desarrollo de la persona, lo que evidencia la relevancia del trabajo en la convivencia y en la organización del trabajo. Asimismo, el artículo 24 establece el marco de la remuneración, la cual debe ser suficiente para garantizar el bienestar de la economía, el bienestar del ser humano con sus padrenuestros y el bienestar emocional del trabajador con su familia. Por lo tanto, la Constitución da primacía al trabajo, lo cual impacta de manera directa en el incentivo, la satisfacción y el nivel de compromiso del trabajador, la forma más importante para la propia institución y evaluación de la organización institucional (Córdova y Rodríguez, 2021).

- Ley de Productividad y Competitividad Laboral. La Ley General del Trabajo, incorporada en el ordenamiento jurídico mediante el Decreto Supremo N.º 003-97-TR, promulgado el 25 de marzo de 1997, constituye el mecanismo normativo que regula las relaciones de trabajo en el país, pues en su artículo 1, típicamente tiende a favorecer la formación profesional, como mecanismo para incrementar las remuneraciones de los colaboradores y promover la productividad general, destacando la relación del desarrollo del talento humano con el rendimiento organizacional. El artículo 2, establece que el Estado debe promover la innovación tecnológica como comprobante de la competitividad, y legitima la negociación colectiva de los procesos productivos, promoviendo así las habilidades de la organización para adaptarse a las transformaciones del ámbito técnico. Por lo que va mucho más allá de regular los

aspectos económicos, sino que es una ley que establece un modelo institucional fundado en la flexibilidad, la concertación y la comunicación organizacional.

- Ley N.º 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (2011). La ley de 19 de agosto de 2011 promulga un marco jurídico integral que permite garantizar condiciones laborales seguras, saludables y dignas, además de promover una cultura preventiva en los diversos sectores económicos. Entre sus principios fundamentales, fomenta la prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales y la participación activa de los empresarios y de las trabajadoras y los trabajadores en la gestión de los riesgos. De este modo, la norma representa la piedra angular de la política de prevención y debe conducir a que los lugares de trabajo sean seguros, saludables y favorables para el bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores.

- Ley N.º 32155 – Reforma de la Nueva Ley Procesal del Trabajo: Esta ley, la Ley N.º 31423, promulgada el 18 de enero de 2024, modifica la Ley N.º 29497 con la finalidad de asegurar el derecho de acceso a la justicia laboral con eficacia, en especial en favor de las trabajadoras y trabajadores en situación de vulnerabilidad. Entre sus principios más significativos podemos indicar que facilita y simplifica los requisitos procesales, que refuerza el principio de gratuidad y que da prioridad a los procedimientos en que se ventilen derechos fundamentales. Lo cual, en consecuencia, constituyen un avance normativo hacia el reconocimiento de un sistema judicial laboral rápido, justo y protector, garantizando al mismo tiempo el principio de defensa de los derechos de los colaboradores.

- Ley N.º 31969 – Ley de Impulso a la Competitividad y el Empleo Sectorial, la norma publicada el 30 de diciembre de 2023 que entra en vigencia el día 1 de enero de 2024, busca la reactivación de la economía y la formalización del empleo, particularmente en sectores productivos que tienen un carácter estratégico, como los

sectores de textil, confecciones, agrario, agroexportador y sector agroindustrial. Incluye en sus principales incentivos, el crédito tributario por reinversión, la depreciación acelerada de la maquinaria y las deducciones por contratación de personal. Tanto esta norma como este conjunto de incentivos tributarios es, antes que nada, una forma de articular estímulos fiscales, pero también laborales, para la reactivación de sectores productivos y generar condiciones de posibilidad de entornos organizativos más competitivos, sostenibles y resilientes.

- Convenio OIT N.º 155 – Seguridad, Salud y Dimensión Psicosocial del Trabajo, adoptado el 22 de junio de 1981 en la 67.ª Conferencia Internacional del Trabajo, establece como obligación de los Estados miembros formular políticas nacionales en materia de seguridad y salud en el trabajo. En su artículo 4, impone la incorporación de la evaluación de factores psicosociales en las políticas laborales, al tener en cuenta cómo la organización del trabajo influye en el bienestar y la productividad. Este Convenio fomenta una visión integral de la salud en el trabajo, yendo más allá del plano físico y el bienestar físico hasta incluir el bienestar emocional y social.

- Convenio OIT N.º 161 – Servicios de Salud en el Trabajo
Adoptado el 25 de junio de 1985 en la 71.ª Conferencia Internacional del Trabajo, intenta asegurar que la prestación de servicios de salud laboral colabore con la conservación de entornos laborales seguros y saludables. Uno de los principios que se mencionan como básicos, es el que postula que el diseño del trabajo debe corresponder con la capacidad y las necesidades de los trabajadores, como medio de prevenir riesgos psicosociales y propiciar buenas relaciones laborales. El convenio que ahora se pone en consideración, propone un entorno libre de hostigamiento, y busca generar motivación, satisfacción y una buena actuación por parte de las personas que trabajan.

1.4 Antecedentes del estudio

La búsqueda de conocimiento en el CO y su repercusión el DL ha ido cobrando una mayor relevancia en el contexto de la administración de empresas y de los recursos humanos, tanto a nivel nacional como internacional. Estos trabajos han concluido que el entorno laboral impacta de manera directa a la motivación, a la productividad y a la satisfacción de las personas del trabajo, lo que, posteriormente, puede afectar la competitividad y la sostenibilidad de las instituciones. En este contexto, es importante estudiar cómo las distintas características del CO se pueden relacionar con el desempeño del personal dentro de las organizaciones de manera distinta. Los siguientes antecedentes constituyen el marco teórico y empírico que sirve de soporte a la investigación.

1.4.1. Antecedentes internacionales

- Título: Incidencia del CO en el DL: Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de abril Ltda. – Ecuador.

Objetivo de estudio: Analizar cómo el CO incide en el DL de los colaboradores de la Cooperativa 15 de abril Ltda.

Resumen: Se evidenció una percepción positiva en aspectos como la estructura, procesos, tecnologías y liderazgo; sin embargo, se detectaron debilidades en recompensas, propósito y relaciones interpersonales.

Conclusiones: Determinaron que existe una correlación positiva significativa entre el CO y el DL, lo cual confirma que atender los factores del entorno de trabajo favorece la productividad y los resultados institucionales (Navarrete et al., 2024).

- Título: CO y satisfacción laboral, factores e influencia en el DL de las secretarias – El Guabo, Ecuador.

Objetivo de estudio: Identificar los factores del clima laboral que influyen en su satisfacción y desempeño.

Resumen: Precisan que tanto la satisfacción intrínseca como la extrínseca se relacionan fuertemente con el rendimiento, y que la comunicación interna y el liderazgo son factores clave en la percepción del clima laboral.

Conclusión: El CO y la satisfacción laboral son variables interdependientes que determinan el desempeño de las secretarias, siendo cruciales para la competitividad de las organizaciones (Amaguaña et al., 2024)

- Título: CO y su influencia en el DL del sector farmacéutico en la ciudad de Cuenca – Ecuador.

Objetivo de estudio: Analizar la influencia del CO y su en el DL del sector farmacéutico en la ciudad de Cuenca – Ecuador.

Resumen: El análisis estadístico mediante la prueba Chi cuadrado mostró que aspectos como la comunicación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, el ambiente físico y la asignación de funciones influyen de manera favorable en el rendimiento laboral.

Conclusión: Los programas de bienestar y los equipos de trabajo se percibieron como moderadamente efectivos. También se afirmó que el CO influye directamente en el rendimiento laboral, y que mejorar los sistemas de motivación y reconocimiento es clave con el fin de elevar los niveles de productividad en la industria farmacéutica (Álvarez y Chuñir, 2024).

Título: Evaluación del CO y su impacto en el DL en la empresa Arroz Diana S.A.S – Yopal, Colombia.

Objetivo: Diagnosticar el clima laboral e identificar áreas de mejora.

Resumen: Revelaron un nivel aceptable de satisfacción general, pero con problemas en comunicación interna y reconocimiento al desempeño, que generaban desmotivación, aunque el clima laboral es favorable en algunos aspectos, requiere fortalecimiento en liderazgo, participación y condiciones de trabajo.

Conclusión: Es importante implementar programas de capacitación, reconocimiento y espacios de retroalimentación que consoliden la cultura organizacional (Sierra et al., 2025)

● Título: CO y rendimiento laboral del personal del Instituto Superior Tecnológico José Chiriboga Grijalva, en Ibarra, Ecuador

Objetivo: Analizar la relación entre CO y rendimiento laboral del personal.

Resumen: Las dimensiones de orientación a resultados, relaciones interpersonales y trabajo en equipo mantienen una correlación positiva significativa con el rendimiento laboral, favoreciendo la calidad del servicio educativo.

Conclusión: El CO positivo impulsa la satisfacción y productividad del personal, lo que favorece el cumplimiento de los objetivos de la institución (Navarrete et al., 2023).

1.4.2. Antecedentes nacionales

- Título: CO en el DL de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021

Objetivo: Determinar la influencia del CO en el DL de los colaboradores.

Resumen: Demuestran la importancia de disponer de un ambiente laboral adecuado para potenciar el rendimiento de los colaboradores y, en consecuencia, la productividad organizacional.

Conclusión: Se señaló que la mayoría de los trabajadores percibían un CO satisfactorio y que este se relacionaba positivamente con el DL alcanzando una influencia de 0,692 en el caso de la empresa Sedalib S.A. (Flores y Delgado, 2022).

- Título: CO y su influencia en el DL de los colaboradores de la empresa Cotton Life – Lima.

Objetivo: Analizar la relación entre CO y DL

Resumen: El 97,5% de los trabajadores percibía un CO entre adecuado y muy adecuado, lo cual se reflejaba en altos niveles de desempeño.

Conclusión: El análisis estadístico reportó un $p = 0,000$ y un Wald score de 17,358, confirmando la existencia de una influencia significativa. Por lo que el CO incide directamente en el rendimiento laboral, destacándose factores como la comunicación, adaptación y liderazgo (Olivera et al., 2021).

- Título: CO en el DL del recurso humano de la gerencia administrativa de la empresa Sedalib S.A. – Trujillo, 2020.

Objetivo: Determinar cómo influye el CO en el desempeño de los colaboradores de la gerencia administrativa. Se empleó un diseño no experimental, de nivel correlacional, aplicando encuestas con 32 ítems a una muestra de 24 trabajadores.

Resumen: Un 95,8% de los encuestados percibía un clima laboral alto, y que existía una correlación positiva de 0,692 entre clima y desempeño.

Conclusiones: Fortalecer las posibilidades de crecimiento profesional, impulsar la motivación y promover el trabajo colaborativo resulta fundamental para elevar la productividad de la organización (Montoya et al., 2021).

- Título: CO y DL, caso: Empresa Lechera Peruana.

Objetivo: Identificar la relación entre el CO y el DL.

Resumen: Los resultados evidenciaron que factores como el liderazgo y las relaciones interpersonales se correlacionaban significativamente con el DL, confirmando que un clima positivo genera mayor compromiso y productividad.

Conclusión: Fomentar un ambiente de confianza, cooperación y motivación fortalece el rendimiento del talento humano en el sector agroindustrial (Chagray et al., 2020).

- Título: Influencia del ambiente laboral en el nivel de productividad de los colaboradores de empresas de comida rápida en Lima.

Objetivo: Analizar la influencia del clima laboral en la productividad.

Resumen: Los resultados mostraron percepciones mayoritariamente positivas del clima laboral, y un 62,2% de los encuestados manifestó altos niveles de eficiencia y eficacia.

Conclusión: Se determinó que existe una relación positiva moderada ($R=0,784$; $p<0,05$) entre clima laboral y productividad, destacando la importancia de políticas de motivación y liderazgo efectivo (Ventura et al., 2024).

1.5 Marco conceptual

El marco conceptual constituye el espacio en el que se definen, precisan y delimitan los principales conceptos que guían la investigación. Su finalidad es brindar claridad sobre los términos fundamentales relacionados con el CO y el DL, de manera que se establezca una base común de entendimiento para el análisis del problema y la aplicación de la metodología. Este apartado permite uniformizar criterios, evitar ambigüedades y ofrecer una visión organizada de las variables y categorías de estudio. Los conceptos centrales que orientan la presente investigación se desarrollan en las siguientes subsecciones.

1.5.1. Clima organizacional

Referido al ambiente psicosocial que prevalece entre los miembros de una institución y que está estrechamente vinculado al nivel de motivación que experimentan. En este sentido, dicho clima se configura como una manifestación colectiva de los estados emocionales de los colaboradores. Tales estados, a su vez, emergen de la interpretación que los trabajadores llevan a cabo respecto a múltiples elementos de la vida organizacional, que incluyen, entre otros, la calidad de la comunicación con sus pares, el estilo de liderazgo de sus superiores, las dinámicas interpersonales y la valoración diferencial de la motivación que reciben (Chiavenato, 2011).

Según Carrillo y León (2023) comprende el contexto físico y emocional en el que se lleva a cabo las actividades laborales. En este entorno, los individuos aplican sus

conocimientos para alcanzar los objetivos de la institución mediante interacciones sociales que deben ser armoniosas. Un CO óptimo se caracteriza por personas que desempeñan sus tareas sin afectar los demás, al mismo tiempo que consideran las ideas de sus compañeros, facilitando así la búsqueda de consensos para la mejora organizacional.

1.5.2. Importancia del clima organizacional

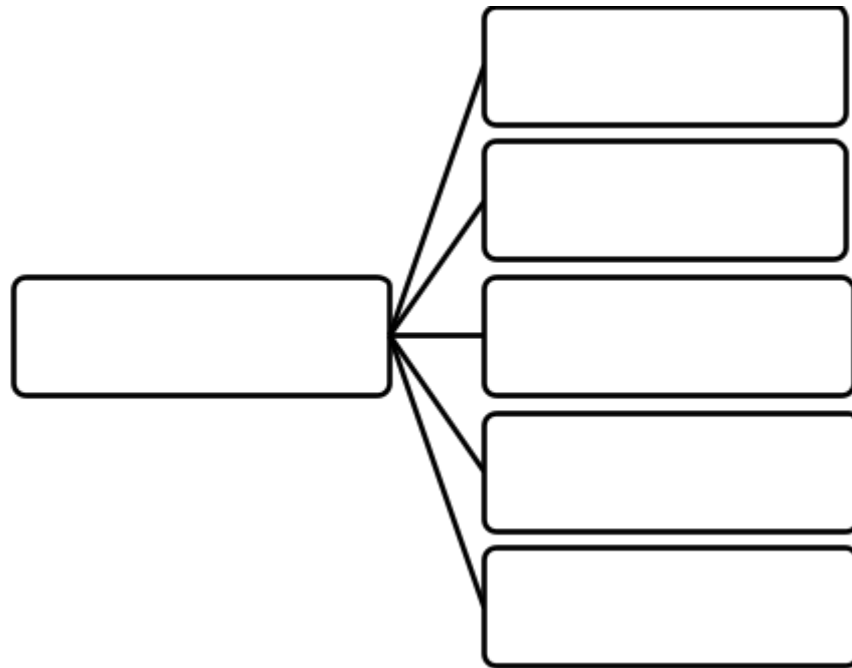
Según Achote et al. (2022) ejerce una influencia significativa en las motivaciones y comportamientos de los colaboradores, convirtiéndose en una herramienta administrativa clave para los directivos, este enfoque les brinda la capacidad de anticipar mejoras en la eficiencia y supervisar los ajustes necesarios en la organización para lograr avances continuos, por consiguiente, elevar la calidad de vida laboral requiere aplicar acciones que permitan a los trabajadores desarrollar sus tareas de forma eficiente dentro de ambientes adecuados, marcados por el profesionalismo, la confianza, relaciones cordiales y una comunicación continua entre todos los integrantes del equipo.

1.5.3. Dimensiones del clima organizacional

Este estudio se fundamenta en la teoría de las organizaciones Chiavenato (2011). Diversos autores como Likert (1978), Meyer (1997), Brunet (2004), Palma (2004), Mercado y Toro (2008), Alcalá (2011) entre otros decidieron estudiar la medida del CO a través de cuestionarios, aunque todavía no han alcanzado un consenso respecto a sus dimensiones. Para Palma (2004) “el CO se trata de una variable con múltiples componentes que integra dimensiones como la autorrealización, la comunicación, las condiciones de trabajo, el grado de involucramiento y la supervisión (p.12).

Figura 1

Dimensiones del clima organizacional



Nota. Paredes y Quiroz (2021).

La autorrealización se refiere a la manera en que los trabajadores perciben las posibilidades de desarrollo personal y profesional. Múltiples investigaciones han mostrado que una mejor autorrealización se correlaciona positivamente con el mejoramiento en el desempeño. Por su parte, una mejora en el CO pero también con el uso de técnicas que faciliten mejorar el grado de autorrealización, implicaría un mejor desempeño de los trabajadores, sugiriendo que esta dimensión es fundamental para el éxito de la organización, así como para el compromiso del trabajador (Chuquillanqui, 2023).

Los indicadores considerados han sido, “son un medio efectivo para reconocer y motivar a las personas dentro de un grupo. El reconocimiento formal mejora el bienestar emocional y refuerza el comportamiento positivo, generando un sentido de pertenencia” (Arboleda, 2023, p. 2).

Incentivos Tangibles: “como premios o recompensas materiales, son herramientas efectivas para fomentar el rendimiento. Estos incentivos pueden estimular el compromiso y la motivación en los individuos, siendo particularmente efectivos en contextos educativos” (Rodríguez et al., 2024, p. 3).

La segunda dimensión comunicación se define como el flujo de comunicación abierto y efectivo favorece disminuir conflictos y fomentar la colaboración entre los integrantes de la entidad. Un estudio desarrollado en un contexto educativo ratifica que una comunicación adecuada es determinante con el fin de promover el orden interno y la labor conjunta, incrementando el desempeño y la satisfacción laboral (Asencios et al., 2022). “Cuando la comunicación es deficiente, surgen de inmediato malentendidos y desmotivación, causando efectos negativos en otras dimensiones” (Vásquez et al., 2021, p. 4).

Respecto a los indicadores, se ha definido, en cambio, Flujo Claro, “una capacidad muy importante para orden y claridad en cualquier contexto, un contexto donde la interactividad fluya, comunicativamente, donde los participantes tengan confianza” (Bravo, 2023, p.4). "Todo ello se suma a una visión, la de la comunicación asertiva, que es la base de una comunicación eficaz, que permite abrir o expresar ideas y necesidades sin hostilidad" (Morales y Poma, 2022, p. 3).

Retroalimentación Regular: “es crucial para el progreso y el desarrollo personal de cada persona. La retroalimentación oportuna y constructiva mejora tanto la habilidad

de los estudiantes como la participación de los mismos, ofreciendo un modo de ajustar la práctica y mejorar el rendimiento” (Reyes, 2024, p. 4).

La tercera dimensión son las condiciones laborales abarcan los recursos materiales y el entorno material donde los colaboradores realizan sus labores. Según la investigación de Méndez et al. (2021), hay una relación negativa entre condiciones laborales adversas y el síndrome de burnout, lo que indica que un entorno de trabajo favorable es un predictor clave para un clima laboral positivo. Las condiciones laborales no solo impactan en el bienestar psicológico de los colaboradores, sino también en su desempeño y que tan conformes se encuentran en su lugar de trabajo.

Por lo que se refiere a sus indicadores, se han considerado, espacio ergonómico, “un entorno físico adecuado, especialmente en términos de ergonomía, mejora la productividad al hacer que los espacios de trabajo sean más cómodos y funcionales. Un diseño ergonómico tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y la eficiencia” (Molina et al., 2024, p. 8). El segundo indicador, iluminación adecuada, “es un elemento esencial para fomentar un entorno favorable para desempeñarse y adquirir nuevos conocimientos. Una buena calidad de luz influye en el estado de ánimo y la concentración de los individuos, así como disminuir el cansancio ocular y optimizar el desempeño en actividades cognitivas” (Arboleda, 2023, p. 6).

El involucramiento laboral “se refiere al compromiso y la participación continua de los colaboradores en el logro de los objetivos institucionales. Estudios han demostrado que un alto nivel de involucramiento contribuye a un clima laboral más positivo ya una mayor satisfacción de los empleados” (Bayas et al., 2024, p. 6). Además, “la elevación entre el involucramiento laboral y el bajo riesgo de burnout resalta la importancia de fomentar el compromiso de los empleados” (Figuroa et al., 2017, p. 6).

En cuanto a sus indicadores se han considerado, confianza mutua, “la confianza en las relaciones interpersonales es crucial para el funcionamiento efectivo de cualquier equipo. La confianza mutua facilita la colaboración y mejora la comunicación, aumentando la satisfacción general y el rendimiento en el trabajo” (Guevara et al., 2023, p. 6)

Apoyo recíproco: el apoyo recíproco en relaciones interpersonales promueve un ambiente de trabajo más armónico y solidario. El apoyo social, tanto emocional como práctico, está relacionado con resultados positivos en el bienestar, y cuando los miembros de un grupo se ayudan mutuamente, el rendimiento y la resiliencia del grupo incrementan (Ortega-Sotamba et al., 2024).

Finalmente, la supervisión representa la interacción que los empleados tienen con sus superiores y su influencia en la cultura organizacional. Un estilo de supervisión que facilita la retroalimentación y el apoyo puede mejorar significativamente el CO y, por ende, la satisfacción y el DL de los empleados (Olivera et al., 2021). “La calidad de la supervisión se asocia directamente con la percepción de los colaboradores sobre su valor en la institución, lo que impacta su motivación y rendimiento” (Azevedo et al., 2022, p. 9).

Los indicadores considerados son, autonomía supervisada, permite a los individuos tomar decisiones mientras reciben apoyo, lo que fomenta un sentido de responsabilidad y empoderamiento. Esta forma de delegación favorece la innovación y la satisfacción en el trabajo ya que los individuos sienten que sus contribuciones son valoradas (Rodríguez y Baque, 2024). El segundo indicador son los roles definidos, “la claridad en los roles dentro de un entorno laboral o educativo es crucial para evitar confusiones y conflictos. La clara delimitación de responsabilidades promueve la efectividad y la eficiencia organizacional” (Torres, 2022, pág. 12).

1.5.4. Desempeño laboral

Mide las habilidades un individuo para ejecutar actividades de forma eficaz, logrando resultados de calidad en menos tiempo y con un menor esfuerzo. A lo largo del tiempo, se han analizado las capacidades individuales de los empleados al realizar sus funciones dentro de la organización (Macas, 2020). Rodríguez y Lechuga (2019) es definido como “el desempeño de los individuos al emplear sus capacidades, intereses y requerimientos para lograr metas concretas en ámbitos como el trabajo, la educación, el hogar o la comunidad en general” (p. 2). Según Ranaweera y Dharmasiri (2019), el DL “se refiere a las acciones, comportamientos y logros de crecimiento en que el recurso humano participa para asegurar su conexión y aportación al logro de las metas organizacionales dentro del ámbito laboral” (p. 6).

1.5.5. Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral

La base del CO radica en el estado emocional individual de cada empleado, así como en sus respuestas ante situaciones organizativas específicas, tales como: el liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, entre otros aspectos. Asimismo, comprende relaciones con elementos estructurales como: la organización, la tecnología, la toma de decisiones, los recursos, etc., (Chagray et al., 2020). De esta forma se conceptualiza como “la operación efectiva de las organizaciones se logra cuando existe un ambiente organizacional armonioso que reconoce y acepta la expresión emocional de sus miembros, la cual ejerce una influencia significativa en su conducta y comportamiento” (Díaz, 2020, p. 15). La dinámica entre los empleados de una organización configura un entorno organizacional que se sustenta en estados

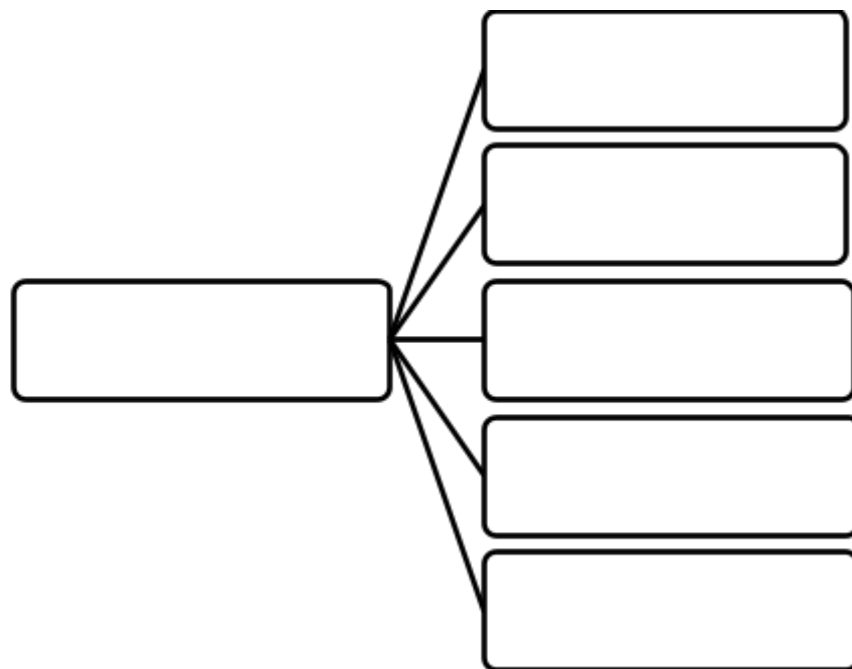
emocionales generados por la apreciación de los colaboradores sobre varios aspectos dentro de la compañía. En consecuencia, el CO se manifiesta a través de las acciones y rendimiento de los empleados (Chagray et al., 2020).

1.5.6. Dimensiones del desempeño laboral

Werther y Davis (2008) La evaluación del desempeño es considerada esencial, dado que supone el sistema que permite valorar el rendimiento integral del trabajador y la aportación que realiza a la entidad. Las dimensiones que se han considerado para esta variable son: conocimientos del puesto, trabajo en equipo, calidad del trabajo, responsabilidad y capacidad para trabajar bajo presión.

Figura 2

Dimensiones del desempeño laboral



Nota. Paredes y Quiroz (2021).

La primera dimensión, conocimiento laboral se refiere a la capacidad de un individuo para la aplicación de su educación, habilidades y experiencia en su puesto

laboral. Esto abarca tanto la información concreta que es necesaria para la ejecución de tareas específicas como una conciencia general sobre este contexto y sus objetivos organizacionales. Aunque el énfasis se hace en el deber en el derecho al trabajo, también se puede entender que el conocimiento especializado favorece prácticas laborales que sean responsables (Carrera et al., 2021).

Con lo que respecta a sus indicadores es atendido; metas cumplidas, este indicador de medición hace alusión a la capacidad que tienen los/as empleados/as para poder alcanzar los resultados que se han marcado dentro de su propia función. La autoevaluación, así como la retroalimentación de los/as supervisores/as es la forma más adecuada de deducir la eficacia de estas metas en el marco de la organización, pues promueve la autorreflexión y el compromiso (Bayser, 2022)

Eficiencia operativa: Está relacionada con la posibilidad de hacer alguna tarea consumiendo la menor cantidad de recursos posible, y es un elemento clave para la sostenibilidad de nuestra organización. Nuevos trabajos de investigación permiten concluir que la eficiencia de los procesos operativos puede mejorar si se utilizan unos indicadores específicos que recogen la efectividad en la gestión de tareas (Avilés y Vilchis, 2022).

La segunda dimensión, trabajo en equipo es una dimensión esencial del DL es de suma utilidad para facilitar el flujo de información y la interacción entre los miembros ya que este modelo en el que se trabaja hoy requiere de colaboración, respeto mutuo y armonía. También alude a la coordinación de los roles grupales ya mencionados, la obtención de motivación en el trabajo y la autovaloración por parte de la persona, aspectos que determinan la estabilidad y continuidad del trabajador dentro del sistema organizativo (Tapia, 2023).

En relación a sus indicadores, colaboración activa, “este indicador mide la capacidad de los empleados para trabajar en conjunto, propiciando un ambiente de apoyo mutuo. La comunicación abierta y efectiva entre los que conforman un equipo es esencial para lograr esta colaboración” (Chuquillanqui, 2023, p. 3). Coordinación eficiente, “referido a la habilidad para alinear esfuerzos y recursos entre los integrantes del equipo. Las estrategias de gestión que promueven la coordinación pueden resultar en una mejora significativa en el desempeño colectivo” (Tang y Bardales, 2022, p. 3).

La tercera dimensión se relaciona con la calidad en el trabajo, de acuerdo con Panduro (2022), bajo una perspectiva conceptual, en esta práctica se interpreta, así, un proceso organizado según las entidades para fijar el nivel de desempeño, a partir de los indicadores de gestión, donde se valoran las tareas asignadas, el grado de cumplimiento de las metas y los resultados obtenidos en un periodo dado. Al respecto, Gómez y Macías (2022), señalan que la motivación hacia el trabajo tiene que ir guiada por el líder conforme a buscar un mayor nivel de calidad en la ejecución, de manera que la acción de ejecutar las tareas solicitadas para llegar a realizarlas correctamente; es por ello que se entiende que la manera más adecuada de poner de manifiesto la contribución de la persona trabajadora se da cuando el líder pone de manifiesto las tareas que alcanzó a desarrollar en el momento de las reuniones de trabajo.

Por lo que se refiere a sus indicadores se han considerado, estándares cumplidos: “Este indicador mide el nivel en que los resultados del trabajo cumplen con los estándares de calidad establecidos. "Respetar estos estándares es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente y la confianza en la organización" (Amparo, 2022, p. 5). El segundo indicador, revisión minuciosa: "la capacidad de aplicar controles de calidad se refleja en prestar atención a los detalles, el cual es un elemento importante en la entrega de productos o servicios de calidad" (Argüelles y Peña, 2020, p. 3).

Con respecto a la cuarta dimensión, la responsabilidad en el trabajo puede ser entendida como la facultad que tiene una persona de cumplir con sus obligaciones y también afrontar las repercusiones de sus acciones. Así pues, la responsabilidad se expresa a nivel individual, pero también a nivel institucional, en el compromiso de una organización con sus trabajadores y la sociedad en general, y va en la línea de concebir la responsabilidad en el trabajo como la asunción de funciones determinadas, pero también como el compromiso con los valores éticos y la calidad de vida laboral (Ángeles et al., 2021).

Los indicadores que se tienen en cuenta son los de puntualidad constante, este indicador "indica la habilidad de los colaboradores para adaptarse a los plazos y horarios. La puntualidad es un indicador que está estrechamente relacionado con la responsabilidad y se considera uno de los pilares en el desarrollo del trabajo" (López, 2021, p. 6) y Compromiso Personal: "se encuentra asociado al nivel de dedicación que el empleado destina a la organización; el compromiso personal se encuentra presentado positivamente por estudios, siendo un indicador que está asociado a una mayor motivación y, por consecuencia, un mejor desempeño" (Cairo et al., 2022, p. 6).

La dimensión quinta: trabajo bajo presión, es una dimensión clave de aquellos trabajos donde se requiere velocidad y eficacia. La capacidad para mantener la calma y la eficacia en el caso de que se asuma una elevada carga del trabajo influye considerablemente en el rendimiento ya sea de manera individual o en conjunto como equipo. Por otro lado, los profesionales son más susceptibles a experimentar presión en sus labores cuando sienten que existe una expectativa alta y una presión temporal apremiante, lo que puede influir negativamente en el trabajo efectivo y el bienestar. Aprender a soportar la presión puede llevar a la sensación del logro y al hecho de estar

juntos, tal y como se comprobó en investigaciones acerca del compromiso organizativo (Ángeles et al., 2021).

Por lo que se refiere a sus indicadores se han considerado gestión del estrés, “este indicador analiza cómo los empleados manejan situaciones de alta presión. Los resultados muestran que aquellos que cuentan con habilidades de gestión del estrés tendencia a mantener un desempeño más eficaz durante situaciones adversas” (Agüero y Dávila, 2021, p. 12). Prioridades Claras: “La capacidad de establecer y seguir prioridades es crucial para un desempeño efectivo bajo presión. Los trabajadores que dominan esta habilidad son capaces de realizar sus tareas de manera más eficaz, incluso en tiempos críticos” (Zambrano et al., 2022, p. 3).

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El CO puede concebirse como “la suma de representaciones afectivas y cognoscitivas que los colaboradores construyen en el ámbito laboral y que inciden en su motivación, en su grado de satisfacción y en la intensidad de su vinculación con la entidad” (Chuquillanqui, 2023, p.1). En consecuencia, “en entornos caracterizados por condiciones preferentes, los sujetos suelen experimentar incrementos en la plenitud con que desarrollan sus tareas, lo que, a su vez, se traduce en rendimientos superiores y en resultados organizacionales más estables y predecibles” (Castillo y Guadalupe, 2022, p. 4).

No obstante, a nivel mundial, la OCC Mundial (2024) señala que aproximadamente el 75% de los trabajadores no se siente satisfecho con su puesto actual, lo que motiva al 95% de ellos a buscar de manera constante un nuevo empleo debido a la insatisfacción laboral. Entre las principales causas se encuentran un ambiente laboral desfavorable, la escasez de posibilidades para el crecimiento profesional y la inestabilidad entre la cotidiana y el ambiente de trabajo.

Por regiones, los empleados en China, Japón e Italia se muestran menos propensos a dejar sus puestos de trabajo en comparación con otros países. En cambio, Australia, Suiza y la región EEMENA son lugares en los que existe mayor tendencia a pensar sobre la posibilidad de renunciar durante el próximo año. Esto puede ser interpretado, a primera vista, como un signo de infelicidad en el trabajo, pero esas naciones también cuentan con niveles de seguridad laboral más elevados, de alrededor del 75%, mientras que el Perú se sitúa en el 69%. Hay que tener en cuenta que esta

percepción de seguridad puede significar que los empleados se muestran con mayor confianza para nuevos retos laborales. Un segundo resultado de la encuesta muestra que, de manera más global, la satisfacción con el trabajo es elevada: a nivel mundial, un 69% y un 72% en el caso de los trabajadores españoles afirman sentirse satisfechos con su trabajo. Las mayores tasas se dan en China, Brasil y Turquía, mientras que Japón, Francia, Grecia e Italia concentran las tasas más bajas (Global Workforce of the Future, 2022). (Anexo 1).

Asimismo, de acuerdo con la ONU (2022) señala que “uno de cada cuatro empleados no se siente valorado en su trabajo y los que sí son los que ocupan cargos de mayor responsabilidad” (pág. 1).

En el plano internacional, la firma estadounidense Gallup realizó un estudio que indica que alrededor del 70 % de la fuerza laboral enfrenta un ambiente laboral adverso. Este dato sugiere que un segmento mayoritario de los trabajadores exhibe bajo compromiso o se encuentra alejado de sus tareas, repercutiendo negativamente en su grado de involucramiento organizacional (Quispe y Riojas, 2022). En relación a lo mencionado, es de precisar que, el sector laboral contemporáneo suele estar caracterizado por un entorno de competitividad que impone sobre los trabajadores una presión permanente e ininterrumpida. Este clima de tensión, sumado a las deficiencias recurrentes en los mecanismos de comunicación organizacional, dificulta la coordinación efectiva entre los equipos de trabajo. Como consecuencia, los conflictos interpersonales se intensifican, traducidos en comportamientos que oscilan entre la falta de consideración verbal y la falta de consideración hacia la persona, deteriorando la calidad del CO y, a su vez, incidiendo sobre la estabilidad y la eficacia del rendimiento individual y colectivo (Parra, 2021).

El ámbito europeo revela que en España solo el 9% de la plantilla laboral opera en condiciones que la literatura define como favorables, cifra que permanece, por otro lado, inferior al 14% que, a escala comunitaria, se presenta como media. Con la serie diacrónica más reciente, se constata que el indicador desciende, a la vez que las variables de estrés y ansiedad, medidas en formato de autoinformes, persistirían en percentiles bastante altos, a saber, 44% y 47% respectivamente (Rodríguez, 2024). Complementariamente “un 33,33% de los encuestados en un trabajo de campo catalogan la deficiencia ambiental no solo como un malestar subjetivo, sino como un determinante directo de la productividad a nivel organizacional” (Hernández, 2024, p. 3).

En América Latina, Forbes (2022) reporta en un informe que el 45 % de las personas en la región está dispuesto a recibir nuevas propuestas laborales, mientras que el 28 % tiene previsto renunciar. Entre las principales razones de esta tendencia, el 59 % menciona el salario como motivo principal y el 32 % señala el interés por adquirir nuevas habilidades. Además, entre quienes consideran dejar su empleo, el 43 % indica sentirse agotado y el 48 % refiere experimentar ansiedad en su lugar de trabajo.

En el contexto mexicano, el 53 % de la fuerza laboral reporta que el estrés provocado por la desconexión entre el esfuerzo invertido y el reconocimiento recibido tiene un impacto significativo en su salud, evidenciando, por tanto, un fenómeno de carácter epidémico a nivel de América Latina y el Caribe. Adicionalmente, el 28 % atribuye el protagonismo al agotamiento, caracterizado por la débil conexión emocional y el escaso nivel de compromiso que la organización genera, condiciones que, en conjunto, propician el deterioro del capital humano. Más acentuadas son las percepciones de las mujeres, que se aproximan al 60 % al manifestar su insatisfacción

con el entorno laboral, multiplicando la experiencia de carga que retroalimenta y cronifica la respuesta de estrés (La República, 2025).

Coincidiendo con el planteamiento, Fayaz y Gulzar (2025) sostienen que un marco institucional que carece de soporte apropiado halla obstáculos para un efectivo equilibrio entre los ámbitos personal y laboral, fenómeno que se presenta relegado un incremento de los niveles de estrés, un auge en el cerrado de ausencias y una disminución de la disposición colectiva al trabajo preferente. Tales disfunciones limitan ulteriormente la elasticidad de las organizaciones ante los vaivenes que provocan los mercados internacionales.

A nivel nacional, el estudio publicado por Gestión (2022) revela que el 55% de los trabajadores en Perú experimenta aprensión ante la posibilidad de errar en el desempeño de sus funciones. En paralelo, solo el 31% de la muestra se identifica con un ambiente de confianza en su lugar de trabajo. De manera más puntual, únicamente el 8% de los encuestados reconoce que la vergüenza les inhibe al presentar propuestas innovadoras, mientras que un 6% adicional manifiesta temor al formular interrogantes o al expresar incertidumbres respecto a sus tareas.

De manera semejante, el INEI (2021) señala que el 45 % de los encuestados expresa insatisfacción con su lugar de trabajo, culpando esta sensación a factores vinculados al ambiente laboral. Este resultado sugiere que condiciones de trabajo adversas influyen, de forma inmediata, sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores y, con consecuencia, minan su productividad, poniendo en riesgo el logro de las metas institucionales.

También, “el rendimiento se ve perjudicado por la carencia de recursos indispensables, lo que genera un entorno de trabajo inadecuado” (Aguilar, 2021, p. 2).

El DL ha puesto de manifiesto que se encuentran en estrecha relación con el absentismo, que ocurre entre un 10% y 15% de las ausencias. Esto está teniendo un impacto negativo en la organización, ya que los costos de personal han llegado a incrementarse hasta el 25% por la necesidad de utilizar horas extraordinarias productos de las ausencias de los trabajadores, obteniendo como resultado trabajos poco eficientes (Garro, 2023).

A nivel local, en la empresa Agrovado E.I.R.L., especializada en la elaboración y comercialización de productos naturales, los colaboradores enfrentan las consecuencias directas de un CO insuficiente: los canales de comunicación resultan poco funcionales y la estructura de liderazgo se percibe distante y poco participativa, asimismo, los trabajadores expresan insatisfacción por la escasa valoración del esfuerzo y el limitado acceso a incentivos, generándose un ambiente de incertidumbre, baja colaboración y creciente intención de cambio de empleo, dichas deficiencias han derivado en descenso en el trabajo en equipo, dificultades en la adaptación a nuevos retos comerciales y disminución de la eficiencia productiva, lo que amenaza el posicionamiento competitivo de la empresa. Es por ello, que mantener la actual dinámica organizacional profundizará los problemas existentes, poniendo en riesgo la consolidación de procesos innovadores y la rentabilidad empresarial, por lo tanto, existe una necesidad urgente de intervención basada en el análisis científico de los factores que configuran el CO y su repercusión en el desempeño de los colaboradores, con el fin de fundamentar estrategias de mejora laboral y sostenibilidad en la empresa.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICOS

2.2.1. Pregunta general

¿En qué medida el clima organizacional impacta en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R. L?

2.2.2. Preguntas específicas

¿De qué manera el clima organizacional impacta en el conocimiento laboral de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R. L?

¿Cómo influye el clima organizacional en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L?

¿De qué forma el clima organizacional impacta en la calidad del trabajo de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L?

¿En qué medida el clima organizacional impacta en la responsabilidad de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L?

¿Cómo el clima organizacional impacta en el trabajo bajo presión de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L?

2.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

2.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R. L

2.3.2. Objetivos específicos

Evaluar el impacto del clima organizacional en el conocimiento laboral de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R. L

Identificar el impacto del clima organizacional en el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L

Examinar el impacto del clima organizacional en la calidad del trabajo de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L

Establecer el impacto del clima organizacional en la responsabilidad de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L

Analizar el impacto del clima organizacional en el trabajo bajo presión de los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.

CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Desde el punto de vista académico, esta investigación se justifica en la necesidad de profundizar en la comprensión de cómo el CO influye en el desempeño laboral, una relación ampliamente reconocida en la literatura de gestión empresarial (Chiavenato, 2011; Carrillo y León, 2023). Diversos estudios previos han evidenciado una correlación positiva significativa entre ambas variables. A este respecto, Navarrete et al. (2024) evidenciaron que los factores del entorno laboral, como la comunicación, el liderazgo o las relaciones interpersonales, repercuten en la productividad de los colaboradores. A su vez, Olivera et al. (2021) encontraron una influencia entre el clima de la organización y el rendimiento, haciendo hincapié en la importancia de la comunicación y la adaptabilidad organizacional. En este sentido, el presente estudio aportará evidencias empíricas que contribuyen a enriquecer el cuerpo teórico existente sobre la administración y la gestión del talento humano en las empresas agroindustriales a partir del contexto peruano.

Justificación social: En el ámbito social, la intervención tiene relevancia puesto que el clima laboral repercute directamente sobre el bienestar afectivo y la salud mental de los colaboradores. Hernández (2024) hace hincapié en que climas laborales negativos tienden a generar altos índices de estrés y ansiedad de lacerar la calidad de vida del recurso humano. En la misma línea, el informe de La República (2025) establece que más del 50% de los trabajadores en el mundo se encuentra en procesos de “renuncia silenciosa”, proceso relacionado con el escaso nivel de incentivo y la falta de reconocimiento por parte de las organizaciones. De esta forma, analizar el clima en la empresa Agrovado E.I.R.L. supone favorecer climas más saludables, participativos y

justos que fortalezcan la solidaridad interna y que se sumen a la tarea de desarrollar humanas sostenibles, en paralelo a los principios de trabajo decente y bienestar que forman parte del perfil de la OIT y la ley n.º 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Justificación práctica: Desde el ámbito práctico, los resultados de la investigación aportarán un saber práctico para la gestión estratégica del talento humano de la empresa Agrovado E.I.R.L. y de otras del sector agroindustrial. Estudios recientes en este sentido (Sierra et al, 2025; Ventura et al, 2024) favorecen el argumento que lleva a confirmar que el establecimiento de políticas de motivación, liderazgo eficaz y reconocimiento al desempeño, mejora claramente la productividad y compromiso de los trabajadores. Asimismo, el marco normativo peruano particularmente la Ley N.º 31969 de Impulso a la Competitividad y el Empleo Sectorial promueve la creación de entornos organizativos competitivos y sostenibles, lo que refuerza la pertinencia de este estudio para la formulación de estrategias internas de mejora continua. Dicha forma, la investigación que se llevará a cabo no solo será una ventaja para la empresa a la que está asociada la investigación, sino que servirá también como referencia para organizaciones con connotaciones similares en aquellas que han sido objeto de estudio que persiguen la optimización de la eficiencia y el bienestar de su personal.

3.2. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

Esta investigación se enmarca en el estudio del clima en la organización y el impacto del CO que tiene en el desempeño de los colaboradores de la empresa en camino de la productiva Agrovado E.I.R.L. con el objetivo justamente de identificar los factores internos que impactan la organización y el desempeño de los trabajadores a favor del desempeño y la satisfacción del trabajo. El presente estudio aborda el CO desde la perspectiva de la gestión del talento humano en el sector agroindustrial de la organización aplicando un diseño descriptivo-correlacional que implique abrir la caja

negra para entender cómo las condiciones laborales pueden influir en la eficiencia y la salud de los trabajadores.

Delimitación espacial: El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en la empresa Agrovado E.I.R.L., organización peruana con más de veinticinco años de experiencia en la elaboración, transformación y exportación de productos agroindustriales. La empresa Agrovado E.I.R.L. tiene su sede en la ciudad de Lima y su planta de operaciones está orientada a la elaboración de salsas, pulpas, mermeladas y productos congelados. El entorno de investigación corresponde en el espacio donde se evaluarán las variables, teniendo en cuenta las particularidades del contexto agroindustrial peruano, el cual se caracteriza por la alta competitividad y la exigencia de estándares internacionales de calidad (AgroVado, 2024).

Delimitación social: La delimitación parte del supuesto de que los hallazgos de la investigación realizarán un aporte directo a los colaboradores de la empresa, en el sentido de contribuir a generar un CO donde los colaboradores disfruten de un ambiente de trabajo saludable, justo y participativo; un clima favorable es propicio para el bienestar físico y emocional de los trabajadores, reduce el estrés y ayuda a la cohesión interna y, finalmente, afecta de manera positiva su desarrollo personal y profesional (Hernández, 2024; Fayaz y Gulzar, 2025). Los hallazgos también podrán servir de base para futuras intervenciones que mejoren las condiciones laborales en otras organizaciones del sector, generando así una huella social más importante.

Delimitación poblacional: La población de estudio está conformada por los colaboradores de la empresa Agrovado E.I.R.L., quienes representan las unidades de análisis principales. A través de ellos se evaluará la percepción del CO y su relación con el DL. La muestra se definirá considerando criterios de participación voluntaria y representatividad de las diferentes áreas operativas y administrativas.

CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

4.1. DISEÑO ESQUEMÁTICO

Para la implementación del diseño propuesto en la presente investigación se aplicará el enfoque de mejora continua basado en la filosofía Kaizen, orientada al perfeccionamiento progresivo de los procesos organizacionales a través de la participación activa de todos los miembros de la empresa. El método Kaizen, originario del Japón, sostiene que todo proceso es susceptible de mejora y que dicha mejora debe ser sostenida en el tiempo mediante pequeños cambios acumulativos que involucren tanto a los trabajadores operativos como a los niveles directivos.

La filosofía Kaizen permite comprender no solo a las organizaciones orientadas al proceso de transformación de materiales, sino también a las orientadas a la prestación de servicios, las cuales buscan una mejora continua que les permita llegar a estar por encima de la competencia y a obtener una ventaja competitiva en su entorno económico. Para ello, resulta fundamental la identificación de los desperdicios que pueden dar lugar a las interrupciones y que dificultan el crecimiento de las organizaciones en un mercado muy competitivo globalmente. En este sentido, se plantean herramientas que ayuden con la eliminación de los desperdicios y la idiosincrasia de la organización y su cultura para llegar al desarrollo eficiente y eficaz del transcurso de las actividades que lleva a cabo la organización (Mateus y Barrera, 2021)

En el contexto de Agrovado E.I.R.L., empresa dedicada al sector agroindustrial, esta filosofía resulta sumamente pertinente, ya que sus procesos dependen en gran medida del trabajo coordinado, la comunicación efectiva y la motivación de sus colaboradores. El éxito de la empresa no solo está determinado por la calidad de sus productos, sino también por la calidad del entorno laboral en el que estos se desarrollan.

La aplicación del método Kaizen permitirá fortalecer el CO, mejorar el desempeño individual y colectivo, y fomentar una cultura de compromiso, respeto y productividad. De esta manera, el diseño propuesto busca generar transformaciones internas sostenibles, orientadas a optimizar el ambiente laboral y, en consecuencia, la eficiencia general de la organización.

El mejoramiento continuo muestra aspectos importantes cuando su aplicación es enfocada en el proceso, hace referencia a que la mejora continua del mismo se lleva a cabo mediante la aplicación del proceso del ciclo de Deming, basado en: PHRA (Planificar– Hacer – Revisar –Actuar) (Guerra y Ríos, 2021)

En la presente investigación, el diseño se estructura en cuatro fases cíclicas (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), las cuales se retroalimentan de manera continua. Cada fase contribuye al desarrollo gradual de las mejoras, permitiendo identificar las causas de los problemas organizativos, implementar soluciones prácticas, evaluar los resultados obtenidos y consolidar los aprendizajes adquiridos para mantener la mejora permanente dentro de la empresa

Figura 3

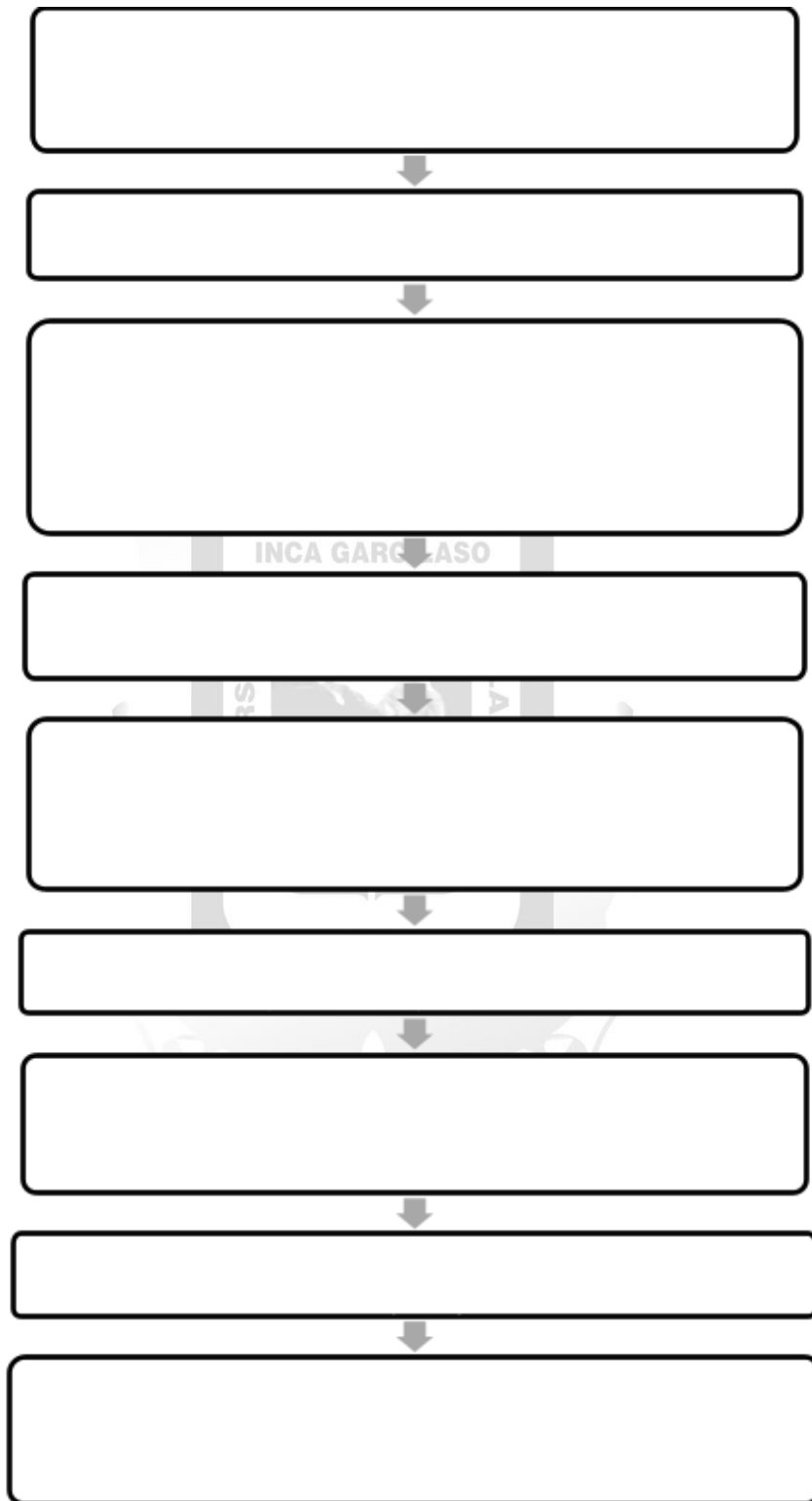
Ciclo de Deming, basado en: PHRA (Planificar– Hacer – Revisar –Actuar).



4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS BÁSICOS DEL DISEÑO

Una vez identificado el problema central la presencia de un CO limitado por deficiencias en la comunicación, la falta de reconocimiento y la escasa cohesión entre las áreas de trabajo, el diseño propuesto aplica las etapas del método Kaizen adaptadas a la realidad de Agrovado E.I.R.L.

Figura 4 *Fases que guiarán el proceso de intervención organizacional*



1. Planificar

En esta fase se busca identificar con precisión la problemática y establecer los objetivos de mejora. La planificación se convierte en el punto de partida que orientará todas las acciones posteriores.

Las actividades principales incluyen:

Revisión de la situación actual del CO, a través del análisis de los flujos de comunicación, la relación entre supervisores y colaboradores, y la percepción general del ambiente de trabajo.

Definición de objetivos específicos, centrados en fortalecer la motivación, la comunicación interna, el liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

Asignación de responsabilidades, donde la gerencia general, las jefaturas y los trabajadores asumen un rol activo en la implementación del cambio.

Diseño de un plan de mejora interna, que incluya actividades, tiempos, responsables y recursos necesarios para la ejecución.

Elaboración de políticas internas de convivencia laboral, que promuevan el respeto, la empatía y la cooperación entre los miembros de la organización.

Esta fase tiene como resultado un plan de acción estructurado, que establece claramente las metas a alcanzar y los pasos concretos para mejorar el CO y, con ello, el DL.

2. Hacer

En esta segunda fase se procede a ejecutar las acciones planificadas, enfocándose en la participación de todos los colaboradores. La idea central sostiene que

el progreso únicamente puede lograrse cuando se compromete a todos los integrantes de la organización.

Las actividades específicas son:

Implementación de jornadas de sensibilización sobre la importancia del CO, el respeto mutuo y la comunicación efectiva.

Capacitación en liderazgo transformacional y gestión humana, dirigida a mandos medios y jefes de área, para que desarrollen habilidades de motivación, empatía y resolución de conflictos.

Creación de espacios de diálogo y participación, como círculos de mejora o reuniones semanales donde los trabajadores puedan expresar ideas, proponer soluciones y compartir logros.

Establecimiento de un sistema de reconocimiento interno, basado en la valoración de las buenas prácticas laborales, puntualidad, cooperación y compromiso con los valores institucionales.

Puesta en marcha de actividades integradoras tales como dinámicas de grupos, juegos de integración, campañas de bienestar laboral, que obliguen a los equipos de trabajo a unirse y trabajar juntos.

Se busca mejorar el CO por medio de la práctica cotidiana, dando lugar a la confianza, a la cohesión y al sentido de pertenencia. En esta etapa se inicia la transformación cultural hacia un entorno más colaborativo y orientado a resultados.

3. Revisar

Esta fase se enfoca en el estudio y análisis de lo que se ha alcanzado, el avance que se ha generado a partir de lo que se ha desarrollado siendo fundamental la

evaluación para verificar si las transformaciones han hecho surgir lo que se esperaba y qué deberán sostenerse o cambiar.

Las acciones principales son:

La observación directa de las conductas laborales, incidiendo particularmente en la colaboración, el intercambio comunicativo de los trabajadores y la disponibilidad de cada uno de los miembros del personal ante las transformaciones que se incorporan.

También el análisis de indicadores internos de corte cualitativo, como el cumplimiento de las obligaciones, la disminución de los desacuerdos, de la puntualidad y de las valoraciones positivas de las prácticas de trabajo colaborativo.

El análisis de las reuniones ordinarias de feedback donde se recogen las valoraciones del conjunto del personal acerca de los resultados alcanzados.

La recuperación de prácticas innovadoras que surgen durante la ejecución de la tarea y que pueden ser reproducidas en diferentes departamentos de la organización.

La finalidad de esta etapa es la de afianzar un proceso de aprendizaje organizacional que nos permita que cada acción que se vaya ejecutando nos haga adquirir aprendizajes que favorezcan la mejora de los procesos y el refuerzo de la cohesión interna.

4. Actuar

La última fase del ciclo Kaizen se enfoca en estandarizar los resultados positivos y corregir las debilidades identificadas, garantizando la continuidad de las mejoras en el tiempo.

Las acciones comprenden:

Documentar los logros alcanzados en materia de clima laboral y desempeño.

Incorporar las mejoras implementadas en los reglamentos y procedimientos internos de la empresa.

Establecer un comité de mejora continua, encargado de monitorear el cumplimiento de las políticas y proponer nuevas acciones de fortalecimiento organizacional.

Planificar nuevas metas de desarrollo, fomentando que cada trabajador se convierta en agente activo de la mejora continua.

Integrar el ciclo Kaizen en la cultura empresarial, como un modelo permanente de trabajo participativo y de compromiso colectivo.

Este proceso no solo busca mejorar el CO de forma inmediata, sino también instaurar una cultura de mejora permanente, donde el bienestar del trabajador sea considerado un pilar fundamental para la productividad y la sostenibilidad empresarial.

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1.1. Justificación de la propuesta

La presente propuesta de solución se justifica por su importancia de transformar el CO de la empresa Agrovado E.I.R.L. en un entorno saludable, participativo y orientado al bienestar de sus trabajadores, donde cada miembro se sienta parte activa del logro de los objetivos institucionales. En la actualidad, el éxito empresarial no depende únicamente de los recursos materiales o tecnológicos, sino también y en gran medida de la calidad del ambiente laboral, del liderazgo ejercido y del nivel de satisfacción de los colaboradores.

Según Chiavenato (2011), el CO constituye la atmósfera humana que se percibe en la organización y que influye directamente en la actitud, la motivación y el comportamiento de los trabajadores. En ese mismo sentido Robbins y Judge (2020) sostienen que los colaboradores que se sienten reconocidos y valorados tienden a mostrar un desempeño superior, mayor compromiso con la organización y una disposición más positiva hacia el cambio y la mejora continua.

De tal forma, esta propuesta no se limita a responder una demanda administrativa, sino que, también, da solución a una necesidad vital, tanto humana como organizativa, para restablecer el equilibrio entre los objetivos empresariales y los deseos del capital humano. Un entorno laboral agradable iría más allá -fomentaría, además, la eficacia productiva y la tranquilidad psicológica, e induciría, todavía, una importante disminución de la ansiedad emocional y una verdadera sensación de pertenencia.

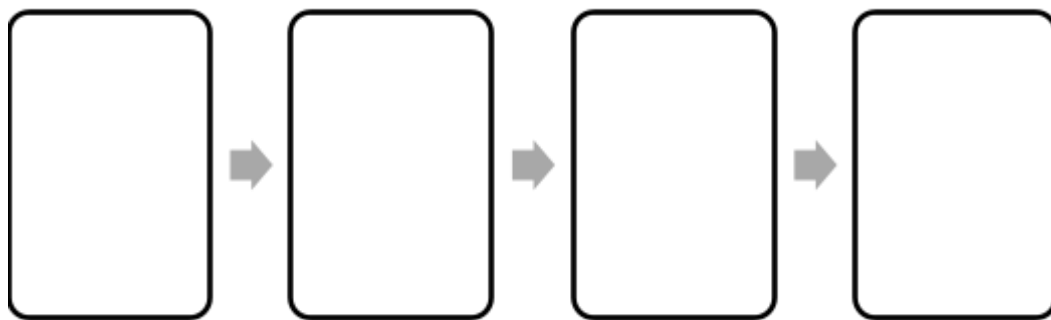
El sector agroindustrial, por su naturaleza productiva y su gran exigencia operativa, tiende a la existencia de unos entornos laborales sólidos, los cuales

propugnen la colaboración, la buena comunicación y la estabilidad emocional de los trabajadores, de modo que formulándose la presente propuesta en el marco de la filosofía del método Kaisen -que propugna la mejora continua a través de modificaciones en las cuales han participado todas las personas que pertenecen a la organización-, se organizaría un paradigma que propugna la existencia de la cultura de la mejora continua en la que cada trabajador es un intermediador que promueve el cambio.

La implementación de esta propuesta contribuirá significativamente a:

Figura 5

Justificación de la propuesta



Nota. Elaboración propia

En consecuencia, la propuesta tiene el objetivo de hacer coincidir el bienestar humano con la eficiencia organizativa, de forma tal que se produzcan resultados favorables en la vida laboral y la competitividad en la cual opera Agrovado E.I.R.L.

5.1.2. Componentes de la propuesta

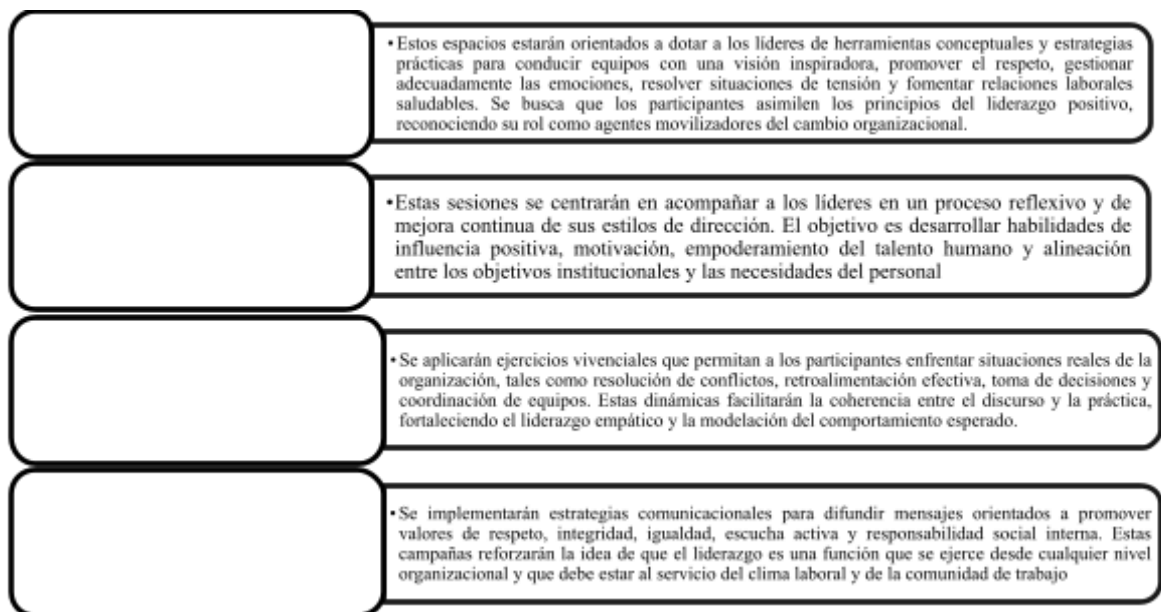
A. Programa de liderazgo y desarrollo humano

Este componente tiene como finalidad fortalecer las capacidades de liderazgo y comunicación interpersonal dentro de la empresa, promoviendo un estilo de gestión más humano y participativo.

Las acciones principales incluyen:

Figura 6

Acciones principales



B. Círculos de mejora continua (Kaizen)

La aplicación de los Círculos de mejora continua (Kaizen) se realizará de manera estructurada y participativa, siguiendo una secuencia de acciones orientadas a fortalecer el CO y optimizar la comunicación, la cooperación y la productividad dentro de la empresa Agrovado E.I.R.L.

En una primera etapa, la Gerencia General junto con el Comité de CO conformará los equipos Kaizen en cada área funcional de la empresa (producción,

control de calidad, logística, administración, entre otras). Cada equipo estará integrado por entre cinco y ocho colaboradores, y contará con un líder, un secretario y un facilitador que coordinará las reuniones y el registro de avances.

Posteriormente, los equipos iniciarán su labor aplicando el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), garantizando que cada mejora propuesta pueda ser implementada, evaluada y ajustada de manera sistemática.

Aplicación práctica de los círculos:

Planificar: Identificar los problemas o aspectos críticos que afectan el clima laboral (comunicación deficiente, falta de reconocimiento, desmotivación, conflictos interpersonales, etc.). Establecer objetivos de mejora y priorizar las acciones con base en su impacto y viabilidad. Diseñar un plan de trabajo que especifique tareas, responsables, tiempos e indicadores.

Hacer: Ejecutar las acciones planificadas, tales como ajustes en la comunicación interna, actividades de integración, mejoras en las condiciones laborales o estrategias de motivación. Registrar las actividades realizadas y los resultados iniciales. Fomentar la participación activa de todos los miembros mediante dinámicas colaborativas.

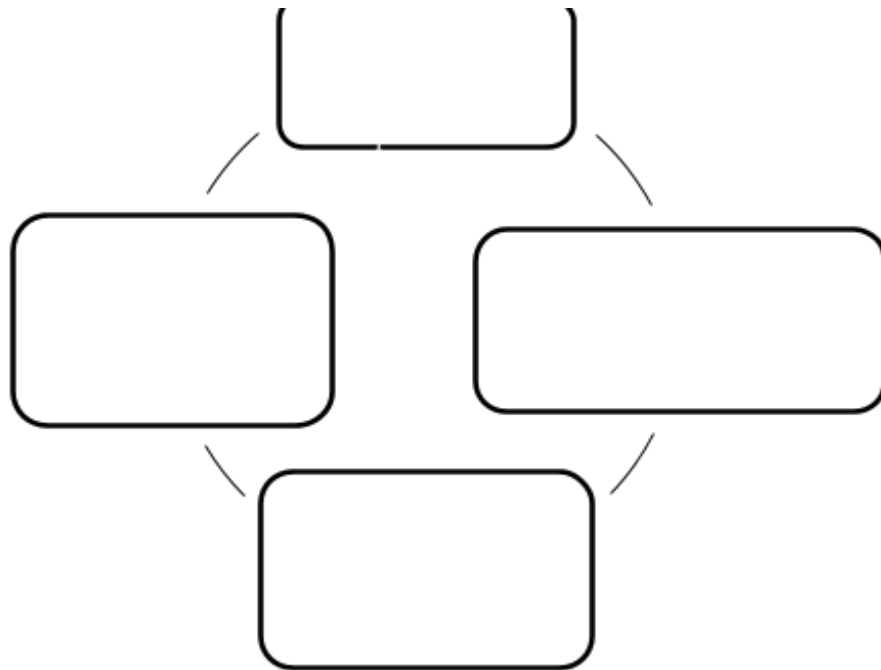
Verificar: Evaluar los resultados obtenidos a partir de indicadores de mejora del CO, satisfacción laboral y productividad. Analizar las percepciones del personal a través de encuestas breves y reuniones de retroalimentación. Identificar logros, obstáculos y aprendizajes derivados del proceso.

Actuar: Estandarizar las buenas prácticas implementadas e incorporarlas en los procedimientos internos de la empresa. Elaborar informes de resultados y presentarlos ante la Gerencia General. Proponer nuevos retos o áreas de mejora, reiniciando el ciclo PDCA para mantener la continuidad del proceso. Durante todo el proceso, el Comité de

Mejora Continua supervisará el alcance de los objetivos previamente definidos, acompañará técnicamente a los equipos y asegurará que los resultados obtenidos se integren de forma sostenible a la cultura organizacional.

Figura 7

Círculos de mejora continua (Kaizen)



La aplicación de la propuesta permitirá instaurar una dinámica institucional de mejora continua y trabajo colaborativo, donde cada colaborador se integre activamente en la generación de soluciones. El uso de los círculos Kaizen posibilitará un cambio cultural gradual, medible y sostenible, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso colectivo. De esta manera, Agrovado E.I.R.L. evolucionará hacia un modelo organizacional más humano, participativo y competitivo, donde el bienestar laboral y la eficiencia productiva se conviertan en los pilares de su sostenibilidad a largo plazo.

5.1.3. Metodología de implementación

Tabla 1

Fases del proceso

Fase / Actividad	Descripción	Periodo Estimado	Responsables	Recursos Necesarios
1. Diagnóstico participativo	Evaluación del CO mediante reuniones, encuestas, entrevistas y observación directa para identificar aspectos a mejorar.	Mes 1 (Semanas 1–4)	Gerencia General, Comité de Clima Organizacional	Formatos de diagnóstico, encuestas, espacios para reuniones, material de oficina
2. Programa de liderazgo y desarrollo humano	Talleres, capacitaciones y dinámicas para fortalecer habilidades blandas: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y gestión emocional.	Meses 2 y 3 (Semanas 5–12)	Jefaturas de área, Consultor/Facilitador, RR.HH.	Material didáctico, equipos audiovisuales, salas de capacitación, apoyo logístico
3. Estrategias de comunicación y motivación	Ejecución de canales de comunicación interna, sistema de reconocimiento, actividades de integración y motivación al personal.	Meses 3 y 4 (Semanas 9–16)	Comité de Clima Organizacional, Jefaturas de área	Plataformas de comunicación, carteleras, materiales informativos, recursos humanos internos
4. Evaluación de resultados y estandarización	Análisis de mejoras, sistematización de logros, identificación de buenas prácticas, difusión y estandarización para continuidad.	Mes 5 (Semanas 17–20)	Gerencia, Comité de Clima Organizacional	Informes, instrumentos de evaluación, actas de retroalimentación
5. Consolidación del modelo de mejora continua	Incorporación formal de prácticas Kaizen, creación del Comité Permanente, planificación de nuevas metas y seguimiento.	Mes 6 (Semanas 21–24)	Gerencia, Comité de Mejora Continua, Representantes de trabajadores	Reglamentos ajustados, lineamientos internos, reuniones de seguimiento

Tabla 2

Cronograma Tipo Gantt – Implementación del Método Kaizen (6 meses)

Fase / Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Diagnóstico participativo	■					
2. Liderazgo y desarrollo humano		■	■			
3. Comunicación y motivación			■	■		
4. Evaluación y estandarización					■	
5. Consolidación del modelo Kaizen						■

CONCLUSIONES

1. De manera global, se concluye que el CO incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de Agrovado E.I.R.L., observándose que dimensiones como la comunicación, el liderazgo, la motivación y las condiciones laborales determinan el nivel de conocimiento, la calidad de las tareas, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la capacidad de trabajar bajo presión. Por tanto, el fortalecimiento del clima organizacional representa un factor estratégico para elevar la productividad, el compromiso institucional y la sostenibilidad empresarial.

2. Se concluyó que el CO influye de manera significativa en el nivel de conocimiento laboral de los colaboradores, dado que un entorno con comunicación clara, liderazgo formativo y apoyo institucional favorece la adquisición, aplicación y socialización del saber organizacional. En correspondencia con Macas (2020), se evidenció que cuando los trabajadores perciben un ambiente que estimula el aprendizaje, aumentan su compromiso con la mejora de sus competencias y ejecutan con mayor precisión las tareas asignadas.

3. El estudio evidenció que el CO influye de manera directa en la labor colaborativa, puesto que los entornos de trabajo basados en la confianza, el intercambio constructivo y los vínculos interpersonales positivos refuerzan la unión del grupo y la cooperación recíproca. De acuerdo con lo señalado por Tapia (2023), se verificó que la presencia de un ambiente propicio aumenta la boleta, voluntad de los trabajadores para coordinar tareas, asumir compromisos conjuntos y lograr objetivos comunes.

4. Se concluyó que un entorno organizacional favorable repercute directamente en la calidad del desempeño laboral, ya que la motivación, la valoración del esfuerzo y unas condiciones adecuadas de trabajo fomentan un mayor compromiso en el

cumplimiento de los niveles de rendimiento. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por Gómez y Macías (2022), quienes afirmaron que la motivación y el ambiente laboral inciden en la calidad de las actividades, fortaleciendo las responsabilidades individuales y la aspiración hacia la excelencia en los resultados.

5. Se identificó que existe un vínculo significativo entre el CO y el nivel de compromiso profesional del personal, puesto que un entorno sustentado en la precisión de compromisos, acompañamiento directivo. E imparcialidad en las relaciones incentiva la dedicación personal y colectiva. Estos hallazgos coinciden con Ángeles et al. (2021), al indicar que un contexto organizacional favorable estimula el desempeño eficiente, la asistencia oportuna y una identificación más sólida en los valores corporativos.

6. Finalmente, se concluyó que el CO influye en la capacidad de los colaboradores para afrontar situaciones laborales de presión, puesto que un ambiente de soporte emocional, comunicación empática y liderazgo cercano reduce el estrés y fortalece la resiliencia en escenarios de alta exigencia. En sintonía con Agüero y Dávila (2021), los resultados demostraron que los trabajadores con buenas percepciones del clima organizacional evidencian mejor manejo de la presión, priorización de tareas y estabilidad emocional frente a retos laborales.

RECOMENDACIONES

1. Al Gerente General de la empresa Agrovado E.I.R.L., se recomienda implementar un plan permanente de capacitación interna y transferencia de conocimientos, que incluya sesiones de inducción, actualización técnica y capacitación entre pares, con el fin de fortalecer las habilidades laborales y asegurar que los colaboradores dominen los procesos, estándares y objetivos de la empresa. Asimismo, se sugiere fomentar espacios de aprendizaje colaborativo, tales como “mentorías internas” o “aprendizaje por observación”.

2. Se anima al departamento de Recursos Humanos, a impulsar iniciativas que favorezcan el trabajo conjunto a través de actividades de integración, dinámicas de grupos y reuniones participativas para la solución de problemas. A la vez se aconseja establecer fijar objetivos grupales, como así también recompensar los logros obtenidos por el grupo, con el fin de reforzar la cohesión, el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad de los grupos.

3. Se sugiera fortalecer los mecanismos de motivación laboral mediante la implementación del reconocimiento formal del desempeño, la retroalimentación y la definición clara de estándares de calidad para el desempeño. También sería necesario implementar herramientas de evaluación periódica del desempeño, acompañadas de incentivos no económicos, las cuales promuevan conductas laborales orientadas a lograr la excelencia.

4. Para el Gerente General de la empresa Agrovado E.I.R.L., se propone el diseño de directrices concretas de funciones, roles y responsabilidades y un modelo de supervisión a partir del acompañamiento, la orientación y el apoyo. Se recomienda además fomentar políticas institucionales que promuevan una ética del trabajo, la

puntualidad y el compromiso personal, apoyadas en acciones formativas sobre la responsabilidad y el sentimiento de pertenencia.

5. Se recomienda al departamento de Recursos Humanos desarrollar programas de gestión emocional y manejo del estrés, que incluyan charlas de bienestar, talleres de inteligencia emocional y estrategias de autocuidado. También se considera pertinente implementar prácticas organizativas que equilibren las cargas laborales, prioricen tareas y generen espacios de diálogo para atender factores que originan tensión en el entorno laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abanto, Y., Lupaca, R., & Mendoza, Q. (2024). Clima institucional y desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL en Cajamarca. *Revista De Climatología*, 24, 1036-1041. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1036-1041>
- Achote, M., Tunja, D., & Montero, Y. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC). *Investigación, Tecnología e Innovación*, 14(15), 32-57
<https://doi.org/10.53591/iti.v10i10.1434>
- Agro Vado E.I.R.L. (2024). Proveedor de frutas y verduras congeladas, pulpas asépticas, mermeladas, concentrados, salsas y néctares.
<https://www.agrovado.com>
- Agüero, E. & Dávila, R. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú.. *Visión Gerencial*, 2(21), 219-222. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2021.21.02.02>
- Aguilar, M. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral de los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona cinco* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio de la Universidad técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/items/4dd93e82-d4a6-4f73-aa2f-d214bab9cc4e>
- Agurto, J. & Arroyo, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *Tecnohumanismo*, 2(3), 17-34. <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.113>
- Alayón, E. (2020). *La seguridad y salud en el trabajo y su reconocimiento como derecho fundamental por la Organización Internacional del Trabajo: Especial mención a su relevancia tras la irrupción del COVID-19*. [Trabajo de grado,

Universidad La Laguna]

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/21601/La%20seguridad%20y%20salud%20en%20el%20trabajo%20y%20su%20reconocimiento%20como%20derecho%20fundamental%20por%20la%20Organizacion%20Internacional%20del%20Trabajo%20especial%20mencion%20a%20su%20relevancia%20tras%20la%20irrupcion%20del%20COVID-19.%20.pdf?sequence=1>

Álvarez, C., & Chuñir, V. (2024). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del sector farmacéutico en la ciudad de Cuenca*. [Tesis de grado, Universidad Católica de Cuenca]

<https://dspace.ucacue.edu.ec/items/17be4465-189b-4fd9-b006-0be4c26bc6c7>

Amaguaña, J., Ramón, D., Matamoros, C., & Borja, D. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral, factores e influencia en el desempeño laboral de las secretarías. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687–699.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>

Amparo, V. (2022). Gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del banco de la nación. *Tecnohumanismo*, 2(9). <https://doi.org/10.53673/th.v2i9.160>

Angeles, M., Bravo, M., Herrera, F., & Salas, L. (2021). Responsabilidad social empresarial y su impacto en la calidad de vida laboral. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 8(15), 12-19.

<https://doi.org/10.29057/escs.v8i15.6567>

Arboleda, J. (2023). Educación, ética y resultado de investigación. *Revista Boletín Redipe*, 12(9), 17-25. <https://doi.org/10.36260/rbr.v12i9.1998>

- Argüelles, C. & Peña, R. (2020). Indicadores de desempeño ambiental en la extracción de recursos no renovables. *Revista Científica Ecociencia*, 7(1), 1-25.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.71.298>
- Asencios, L., Asencios, L., & Piñas, L. (2022). Work climate in teachers of a public educational institution in northern lima. *Salud Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias*, 1, 349. <https://doi.org/10.56294/sctconf2022349>
- Avilés, E. & Vilchis, F. (2022). Indicadores de desempeño operacional en el proceso de abastecimiento de la industria del plástico. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 13(37), 85-103. <https://doi.org/10.46925//rdluz.37.07>
- Azevedo, R., Ramalho, R., Lira, A., & Azevedo, F. (2022). *Aranhas de interesse em saúde no estado do ceará*. Ciencias de la salud: Oferta, acceso y uso 30-42. Primera edición. Atena Editorial. ISBN: 978-65-258-0086-8
<https://doi.org/10.22533/at.ed.8682225054>
<https://atenaeditora.com.br/catalogo/ebook/ciencias-de-la-salud-oferta-acceso-y-uso>
- Barria, J., Postigo, Á., Pérez, R., Cuesta, M., & García, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 37(1), 168-177.
<https://dx.doi.org/10.6018/analesps.37.1.417571> https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-97282021000100019&script=sci_arttext&tlng=es
- Bayas, K., Chang, V., Rodríguez, R., & Coffré, J. (2024). Estudio del clima laboral en los trabajadores de una clínica de diálisis. *Revista Social Fronteriza*, 4(2), e42206.
[https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(2\)206](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)206)

- Bayser, S. (2022). Motivation and work performance in the nursing staff of a public institution of the autonomous city of Buenos Aires. *Salud Ciencia Y Tecnología*, 2, 12. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bravo, A. (2023). La comunicación como herramienta fundamental en la interacción docente-familia: análisis documental de avances y perspectiva en Colombia. *Código Científico Revista De Investigación*, 4(E2), 255-278. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/nc2/208>
- Cairo, S., Ruiz, Y., & Cahuana, Y. (2022). Cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la escuela de contabilidad y finanzas de la universidad nacional amazónica de Madre De Dios. *Revista Amazónica De Ciencias Sociales*, 1(1), e158. <https://doi.org/10.55873/racs.v1i1.158>
- Carrasco, E. (2020). *Empowerment y trabajo social para el fortalecimiento del clima laboral*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato] <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31770/1/BJCS-TS-326.pdf>
- Carrera, E., Zurita, A., & Lascano, A. (2021). Responsabilidad solidaria en el derecho al trabajo en el ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 4(S2), 680-693. <https://doi.org/10.51247/st.v4is2.178>
- Carrillo, K., & León, R. (2023). El clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *Aibi, Revistade Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(1), 8-19. doi: 10.15649/2346030X.3120.
- Castillo, E. & Guadalupe, J. (2022). Incidencia del clima laboral en la satisfacción organizacional de los colaboradores del área administrativa en una universidad

ecuatoriana. *Revista De Ingeniería Industrial Actualidad Y Nuevas Tendencias*, 8(29), 7-20. <https://doi.org/10.54139/riiant.v8i29.408>

Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21–29. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial McGrawHill, México. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Chuquillanqui, J. (2023). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una empresa minera. caso shougang. *Gestión en El Tercer Milenio*, 26(51), 167-182. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25518>

Congreso del Perú. (1997). Decreto Supremo N.º 003-97-TR. Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Diario Oficial El Peruano, 27 de marzo de 1997. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales>

Constitución Política del Perú. (1993). Constitución Política del Perú. Congreso de la República. <https://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

Córdova, E. & Rodríguez, M. (2021). Los derechos laborales en el Perú durante la emergencia sanitaria Covid-19. Editorial Área de Innovación y Desarrollo. <https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2021.63>

Cruz, A., Ramírez, D., Cruz, I., Rivas, E., & Rivera, R. (2022). La retroalimentación formativa, un factor clave del aprendizaje matemático en la educación básica

primaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 7274-7288.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3945

Cruz, Y. y Segura, A. (2018). *Análisis del clima organizacional desde una perspectiva comunicativa a los docentes y padres de familia de la institución educativa N° 10309 “Juan Ignacio Gutiérrez Fuentes” en el centro poblado menor Cascajales - ciudad Etén 2016*. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán].

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7223>

Cuello, R. Fructus, R. & Panduro, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60.

https://www.researchgate.net/publication/348144181_El_desempeno_laboral_desde_una_perspectiva_teorica/link/5ff35059a6fdccdc82e6daa/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Decreto Supremo N.º 003-97-TR. Gobierno del Perú.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)

Decreto Supremo N.º 005-2012-TR, Reglamento de la Ley N.º 29783. Gobierno del Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/462577-005-2012-tr>

Díaz, O. (2020). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la Empresa Servicios Generales ESIEL SAC. Huánuco*. [Tesis de grado, Universidad Católica de los Ángeles]

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/19347>.

- Fayaz, I. y Gulzar, F. (2025). Building belief, achieving balance: how organizational climate fosters self-efficacy for a fulfilling work–life. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 4(1), 72-97.
<https://www.emerald.com/irjms/article/4/1/72/1244718/Building-belief-achieving-balance-how>
- Figuroa, C., Madrid, L., & Palacio, J. (2017). Involucramiento laboral y disposición al cambio organizacional en el sector de salud primaria. *Revista De Trabajo Social* 1(2) 1-12. <https://doi.org/10.7764/rts.91.1-12>
- Flores, J., & Delgado, J. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 634–647.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Forbes (2022). *¿Qué dice el último índice de satisfacción laboral en Latinoamérica?*
<https://forbes.com.mx/que-dice-el-ultimo-indice-de-satisfaccion-laboral-en-latinoamerica/>
- Garro, L. (2023, 12 de octubre) Adecco: el ausentismo laboral afecta entre un 10% y 15% la productividad personal. *Diario Gestión*
https://gestion.pe/economia/management-empleo/adecco-ausentismo-laboral-afecta-entre-un-10-y-15-la-productividad-personal-sector-industrial-noticia/#google_vignette
- Gestión (2022). *Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales.*
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/>

Global Workforce of the Future (2022). The Adecco Group. Global Workforce of the Future

https://www.adecgroup.com/-/media/project/adecco-group/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper_the-adecco-group_2022.pdf

Gómez, C., Vergara, P., Castillo, D., & Quintero, J. (2022). Retroalimentación en las prácticas pedagógicas: interacciones entre supervisores universitarios y profesores en formación. *Revista Digital De Investigación en Docencia Universitaria*, 16(2), e1577. <https://doi.org/10.19083/ridu.2022.1577>

Gómez, N. & Macías, N. (2022). Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad educativa General Eloy Alfaro año 2021. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 6(11), 2-16. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/283>

Guerra, N., & Ríos, E. (2021). Gestión bajo uso de las 5s de kaizen en las mypes servicio de procesamiento de alimentos en la ciudad de Iquito. Tesis, Universidad Científica del Perú, Iquitos.

<http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/1607/NAIR%20GUERRA%20CORAL%20Y%20ERICK%20DIEGO%20RIOS%20AGUILAR%20%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guevara, C., Perales, E., Cruz, C., & Aguilar, C. (2023). Comportamiento asertivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa n° 00123 de segunda Jerusalén, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(3), 6052-6073. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6607

Gutiérrez, J., Betancur, H., Argollo, K., Huanca, E., & Huanca, B. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel

primaria. *Horizontes Revista De Investigación en Ciencias De La Educación*, 7(30), 1673-1684. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.619>

Hernández, A. (2024, mayo). Las 8 afectaciones de la salud mental más comunes por un mal clima laboral. *El economista*.

[https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Las-8-afectaciones-de-la-salud-mental-mas-comunes-por-un-mal-clima-laboral-20240330-0028.html#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20informe%20sobre%20salud%20mental%20de%20Axa,Estr%C3%A9s%20y%20ansiedad%20\(47%25\)](https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Las-8-afectaciones-de-la-salud-mental-mas-comunes-por-un-mal-clima-laboral-20240330-0028.html#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20informe%20sobre%20salud%20mental%20de%20Axa,Estr%C3%A9s%20y%20ansiedad%20(47%25))

Hernández, F. (2022). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de trabajadores de una empresa transportista. *Social Innova Sciences*, 3(3), 76-85. <https://doi.org/10.58720/sis.v3i3.108>

Huaranga, O. L. C. (2020). El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa GSH SA/The climate organizational and its influence in the performance of workers at company GSH SA. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 57-65.

INEI (2021). *Encuesta nacional del mercado laboral 2021*.

https://www.inei.gob.pe/media/encuestas/documentos/Ficha_Tecnica2021.pdf

La República (2025, 14 de abril). Más de la mitad de los empleados a nivel mundial está renunciando silenciosamente. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/mas-de-la-mitad-de-los-empleados-a-nivel-mundial-esta-renunciando-silenciosamente-3638591>

Ley N.º 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Congreso de la República del Perú.

- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- https://books.google.com.cu/books/about/El_factor_humano_en_la_empresa.html?id=Nx2BQgAACAAJ&redir_esc=y
- Locke, E. (1968). Teoría del establecimiento de metas u objetivos.
- López, L. (2021). Factores individuales relacionados al desempeño laboral. *Revista Nor Ndina*, 4(1), 48-53. <https://doi.org/10.37518/2663-6360x2021v4n1p48>
- Macas, H. P. I. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia y Educación*, 1(2), 6-17.
- doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202007>
- Mateus, H., & Barrera, H. (2021). *Propuesta de mejora continua a partir de la filosofía Kaizen en la empresa Consoltecc SAS De La Ciudad De Duitama*. [Tesis de grado Universidad Antonio Nariño]
- <https://cienciaabierta.uan.edu.co/Record/repositorio.uan.edu.co-123456789-2632/Details?sid=46&lng=eshttp://186.28.225.13/bitstream/123456789/2632/1/2020Harol%20Giovanny%20Mateus%20%c3%91era.pdf>
- Méndez, R., Ramírez, E., Figueroa, M., & Montaña, J. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 24(3). <https://doi.org/10.6018/reifop.476651>
- Molina, B., Berríos, L., Morales, G., & Ramos, V. (2024). Mirada al clima organizacional bajo el enfoque de calidad de vida en el trabajo de las mypes. *Revista Relayn - Micro Y Pequeñas Empresas en Latinoamérica*, 8(1), 35-47.
- <https://doi.org/10.46990/relayn.2024.8.1.1491>

- Molina, W., Castillo, R., Brusil, D., Toledo, B., & Romero, A. (2024). El efecto adverso del ambiente escolar en la salud emocional de los alumnos de educación básica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 3336-3356.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10762
- Montoya, J., Vásquez, E., Córdova, J., & Ramírez, W. (2021). Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia administrativa de la empresa Sedalib S.A.–Trujillo, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10849–10855. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1136
- Morales, S. & Poma, G. (2022). Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes universitarios de la carrera de medicina: caso Ucacue. *Green World Journal*, 5(3), 030-030. <https://doi.org/10.53313/gwj52030>
- Moreira, L. (2018). El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor]
<https://bit.ly/2Xw986O>
- Naciones Unidas (2022) El 25% de los empleados no se sienten valorados en sus trabajos. Nota de prensa. <https://news.un.org/es/story/2022/04/1506792>
- Navarrete, M., Vera, L., & Zambrano, G. (2024). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral: Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de abril Ltda. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 511–523.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2337>
- OCC Mundial (2019). *75% de los profesionistas mexicanos no están satisfechos con su situación laboral actual.*

<https://www.occ.com.mx/blog/75-los-profesionistas-mexicanos-esta-satisfecho-situacion-laboral-actual/>

Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cotton Life. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3–12.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Ortega, M. Andrade, D. & Ortiz, R. (2024). Incidencia del síndrome de burnout en el personal de la clínica córpore - cuenca periodo 2023. *Mqrinvestigar*, 8(1), 3941-3959. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.1.2024.3941-3959>

Panduro, E. A. (2022). *Gestión del talento humano y productividad laboral en colaboradores de la empresa Ingepal SAC, Moyobamba–2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95486>

Paredes, P. & Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima rganizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>

Parra, A. (2021, junio). Importancia de la evaluación de desempeño de empleados. *QuestionPro*.

<https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-laevaluacion-de-desempeno/>

Quintana, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 4 (16),272- 283.

<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Quispe, R. y Riojas, E. (2022). Clima organizacional en los trabajadores de la empresa RICSAM Ingenieros SRL Cajamarca, Perú 2020. *Revista Impulso*, 2(3), 81-94.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2959-90402022000200081

Ranaweera, C. & Dharmasiri, A. (2019). Generation Y and their job performance.

Research Gate, 21, 39-82.

https://www.researchgate.net/publication/330358965_Generation_Y_and_Their_Job_Performance

Reyes, C. (2024). Integración de ia en la retroalimentación académica: un análisis

exploratorio en ingeniería en sistemas computacionales. *RIISDS*, 10(1), 330-343.

<https://doi.org/10.63728/riisds.v10i1.50>

Rodríguez, C. (2024) Clima organizacional de una empresa cartonera: Método de

indagación apreciativa. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 16(5), 118-126.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202024000500118&script=sci_abstract&tlng=es

Rodríguez, D., Guevara, M., Paz, M., Litago, J., & Ingelmo, R. (2024). Propuesta de un

modelo teórico para el control de riesgo de obesidad en adolescentes mexicanos.

Enfermería Universitaria, 19(2), 165-178.

<https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2022.2.1284>

Rodríguez, G. & Baque, M. (2024). El control interno en el departamento de talento

humano del Gad Municipal Pedro Carbo. *Ciencia Y Desarrollo*, 27(2), 423.

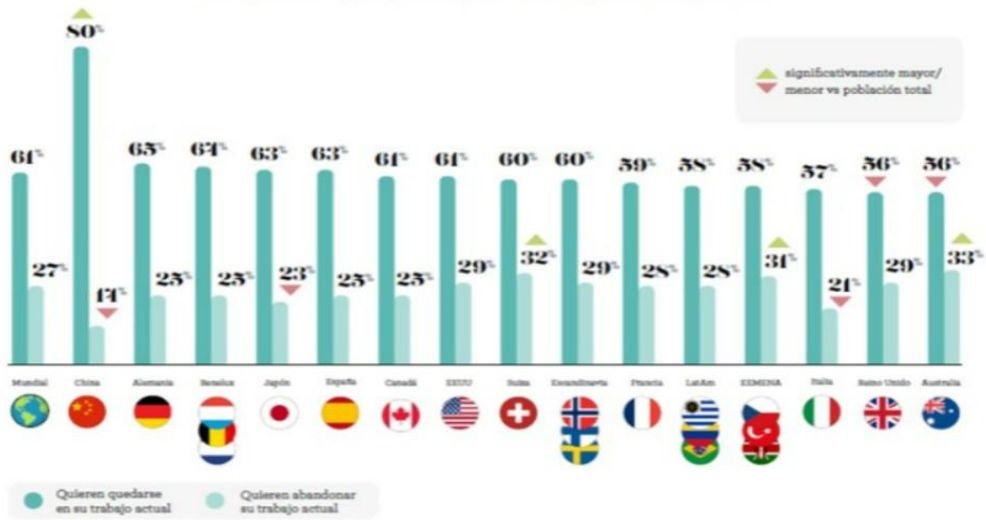
<https://doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2634>

- Rodríguez, K., & Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Rev. esc.adm.neg*, 87, 79-101.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200079&script=sci_arttext.
- Ruiz, N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heyseninchastegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019*. [Tesis de grado, Universidad del Pacífico] <https://rb.gy/8xd5qw>
- Sierra, E., Ortiz, E., Méndez, H., Hernández, J., & Sánchez, S. (2025). *Evaluación del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en la empresa Arroz Diana S.A.S 2024–2025*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD].
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/70818/eortizrei.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tang, J. & Bardales, J. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la sociedad de beneficencia de Iquitos, 2021. *Revista de administración* (1), 634-647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Tapia, Y. (2023) *Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital De Pachangara, Oyón, 2022*. [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7441>
- Torres, M. (2022). Factores de éxito en la enseñanza de comprensión lectora en la educación remota de emergencia (ert). *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(1), 1-33. <https://doi.org/10.15517/aie.v22i1.49073>

- Vásquez, M., Savero, P., Verde, M., & Laguna, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del callao. Franz Tamayo - *Revista De Educación*, 3(8), 318-331. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v3i8.749>
- Ventura, E., Castro, E., & Matta, E. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica – ESPOL*, 36(1), 124–134. <https://doi.org/10.37815/rte.v36n1.1144>
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*, el Capital Humano de las Empresas (Sexta ed.). The McGraw-Hill. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>
- Zambrano, I., Johnson, G., Ortega-Pérez, M., & Barzola, J. (2022). Modelo de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en una unidad pública de turismo. ecuador. 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 4140-4157. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2925

ANEXOS

Anexo 1.

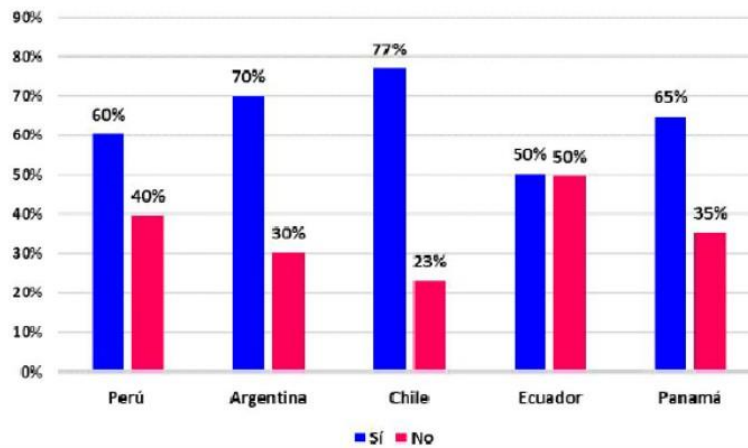


Nota. Global Workforce of the Future 2022. The Adecco Group

Figura 8

Clima organizacional en América Latina

En la región, ¿los talentos pensaron en renunciar a su trabajo por no tener un buen vínculo con sus superiores?



Nota. Diario la Cámara