Universidad Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA REFRIPERU S.A.C. EN EL AÑO 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Zuñiga Aleman, Gabriela Milagros Rosa

https://orcid.org/0009-0006-4308-0954

ASESOR

Mg. Sicos Chinguel, Daniel Alfonso

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

Lima-Perú- 2025

Visualizador de documentos

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 10-nov-2025 6:35 p.m. -05
Identificador: 2810353209
Número de palabras: 6539
Entregado: 1

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DE... Por Gabriela Milagros Rosa Zuñiga Aleman

Índice de similitud	Similitud según fuente	
19%	Fuentes de Internet:	17%
	Publicaciones:	7%
	Trabajos del estudiante:	12%

excluir citas | Excluir bibliografía | excluir las coincidencias menores | modo: ver informe en vista quickview (vista clásica)
imprimir | actualizar | descargar

Coincidencia del 1% (Internet desde 04-ago-2023)
https://Repositorio.Ucv.Edu.Pe/handle/20.500.12692/42012/browse?type=author&value=Upiachihua+Gonzales%2C+Clementina+Isabel

Coincidencia del 1% (trabajos de los estudiantes desde 12-ene-2017)
Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2017-01-12

Coincidencia del 1% (trabajos de los estudiantes desde 18-mar-2016)
Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18

Coincidencia del 1% ()
Guillen Velarde, Raul Jesus. "Escenarios de la inteligencia competitiva como valor agregado potencial de los colaboradores de la gerencia de recaudacion aduanera – Sunat 2017", 'Baishideng Publishing Group Inc.', 2018

Coincidencia del 1% (trabajos de los estudiantes desde 15-dic-2021)
Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2021-12-15

Coincidencia del 1% (Internet desde 16-dic-2024)
https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/6926/Tesis%20Cynthia%20Fern%c3%a1ndez.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Coincidencia del 1% (Internet desde 23-dic-2020)
https://pt.scribd.com/document/469597145/Tesis-pdf

Coincidencia del <1% ()
Rabanal Briones, Jans Alexander. "El clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Rimach y Sánchez Negocios S.R.L, de la ciudad de Tarapoto, periodo 2016", Universidad César Vallejo, 2017

Coincidencia del <1% (Internet desde 24-ene-2025)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/157257/Bellido_VNF-Giron_FEK-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Coincidencia del <1% ()
Tesen Odar, Yossellin Dayana. "Desarrollo de Soft skills y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tottus Chimbote-2019", Universidad César Vallejo, 2019

Coincidencia del <1% ()
Ricci Mendoza, Carlos Melchor. "Clima organizacional y desempeño laboral de los conductores de Lima Bus Internacional 1 S.A., Lima 2018", Universidad César Vallejo, 2018

Coincidencia del <1% (trabajos de los estudiantes desde 18-may-2016)
Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2016-05-18

Coincidencia del <1% (trabajos de los estudiantes desde 14-dic-2019)
Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2019-12-14

Coincidencia del <1% (Internet desde 05-dic-2022)
https://www.coursehero.com/file/62511018/MATRIZ-DE-CONSISTENCIA-RAJIVdoc/

Coincidencia del <1% (Internet desde 31-dic-2020)
https://www.coursehero.com/file/76645562/entrega-de-TESISdocx/

Coincidencia del <1% (Internet desde 12-ene-2023)
https://WWW.coursehero.com/file/162927486/pdf-cuestionario-1-compressdocx/

Coincidencia del <1% (Internet desde 17-ene-2025)
https://www.coursehero.com/file/p3iq9ao3/Pregunta-14-11-Qu%C3%A9-busca-el-bien-com%C3%BAn-Mostrar-opciones-de-respuesta-1-El/

Coincidencia del <1% (Internet desde 27-dic-2022)
https://www.coursehero.com/file/33202901/Evaluacion-del-desempe%C3%B1o-humanopdf/

Coincidencia del <1% (Internet desde 06-dic-2024)
https://www.coursehero.com/file/201549714/evaluaci%C3%B3n-ambiental/

Coincidencia del <1% (Internet desde 20-mar-2025)
https://www.coursehero.com/file/67993984/Investigacion-Netflixdocx/

Coincidencia del <1% (Internet desde 09-feb-2025)
https://WWW.coursehero.com/file/78727518/mercadotecniadocx/

Coincidencia del <1% (Internet desde 01-abr-2025)
https://www.coursehero.com/file/42840553/antecedentes-a-nivel-local-estadisticadocx/

Coincidencia del <1% ()

DEDICATORIA

El presente trabajo de suficiencia profesional lo dedico a mi motor y motivo, quien me impulsa y nunca ha dejado de creer en mí. Mi Madre.

INCA GARCILASO
UNIVERSIDAD DE LA VEGA
1964

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a la Empresa RefriPeru S.A.C., por haberme permitido realizar el presente trabajo de suficiencia profesional teniendo como referencia la organización.

A mis padres por la confianza, el apoyo moral y espiritual para desarrollarnos y ser competitivos en la vida profesional.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA 1964

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo tiene como objetivo principal, determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa RefriPeru S.A.C.

La globalización ha hecho que las organizaciones reconozcan el aporte significativo de la gestión de recursos humanos, a través del tiempo, han adoptado enfoques que han permitido una mejora fundamental en materia del clima organizacional.

Con relación al impacto en el desempeño de los colaboradores de la empresa, cabe señalar que es importante la satisfacción del colaborador logrando con ello que preste el mejor servicio, acorde a los objetivos organizacionales.

El presente trabajo utilizo el método Kaizen de gestión de recursos humanos, que busca un proceso de menora continua, involucrando a todos los niveles organizacionales.

Cuya conclusión principal fue que existe una relación directa entre el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa RefriPeru S.A.C.

Palabras clave**:** clima laboral, gestión de desempeño, implementación

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACT ON THE JOB PERFORMANCE OF REFRIPERU S.A.C EMPLOYEES

The main objective of this paper is to determine the relationship between organizational climate and job performance at RefriPeru S.A.C.

Globalization has led organizations to recognize the significant contribution of human resource management. Over time, they have adopted approaches that have led to fundamental improvements in organizational climate.

Regarding the impact on employee performance, it is important to note that employee satisfaction is crucial to ensuring the best service delivery, consistent with organizational objectives.

This paper uses the Kaisen method of human resource management, which seeks a process of continuous improvement, involving all organizational levels.

The main conclusion was that there is a direct relationship between organizational climate and its impact on employee performance at RefriPeru S.A.C.

Keywords: work climate, performance management, implementation

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA 1964

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ……. 2

AGRADECIMIENTO ……. 3

RESUMEN …….. 4

ABSTRACT …… 5

INDICE GENERAL …… 6

INDICE DE TABLAS …… 9

INDICE DE FIGURAS ……. 10

INTRODUCCION ……. 11

CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1 Marco histórico ……. 12

1.2 Bases teóricas …… 14

1.2.1 Teoría de la Gestión de Desempeño …… 14

1.2.2 Teoría de la Gestión del Clima Organizacional ……. 15

1.2.3 Teoría de la Gestión del Diseño Organizacional …… 16

1.2.4 Teoría de la Gestión de Formación ……. 17

1.2.5 Teoría de la Gestión de Cultura Organizacional ……. 17

1.3 Marco legal …… 18

1.4 Antecedentes del estudio …… 19

Antecedentes Nacionales …… 19

Antecedentes Internacionales ……. 21

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA 1964

1.5 Marco conceptual …… 25

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA …… 26

2.1 Descripción de la realidad problemática ……. 26

2.2 Formulación del problema general y específicos …… 28

Problema general …… 28

Problema específico …… 28

2.3 Objetivo general y específicos ……. 29

Objetivo general ……. 29

Objetivo especifico ……. 29

CAPITULO III:

JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION …… 29

3.1 Justificación e importancia del estudio …… 29

Punto de vista practico ……. 30

Punto de vista académico ……. 30

Punto de vista social ……. 30

3.2 Delimitación del estudio ……. 30

Delimitación espacial ……. 30

Delimitación temporal …… 31

Delimitación poblacional …… 31

CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO …… 31

4.1 Diseño esquemático …… 31

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño ……. 32

INCA GARCILASO
UNIVERSIDAD DE LA VEGA
1964

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO …… 38

5.1 Aplicación de la propuesta de solución ……... 38

5.1.1 Encuesta de clima organizacional ……. 38

5.1.2 Evaluación de desempeño ……. 42

CONCLUSIONES …… 43

RECOMENDACIONES ……. 44

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS …… 46

INCA GARCILASO
UNIVERSIDAD DE LA VEGA
1964

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS

Tabla N°1 Valoración de evaluación por competencias ……. 34

Tabla N°2 Cuadro Comparativo de brechas …… 35

Tabla N°3 Gantt encuesta clima organizacional ……. 38

Tabla N°4 Cuestionario de Clima Organizacional ……. 40

Tabla N°5 Gantt evaluación de desempeño …… 42

INCA GARCILASO
UNIVERSIDAD DE LA VEGA
1964

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS

Figura N°1 Evaluación de competencias …… 34

Figura N°2 Porcentaje de cumplimiento requerido …… 34

Figura N°3 Dimensiones clima organizacional ……. 39

Figura N°4 Escala de valoración …… 41

Figura N°5 Resultados anuales clima organizacional …… 41

Figura N°6 Proceso de evaluación …….. 42

Figura N°7 Plan de acción evaluación de desempeño …… 43

ANEXOS

Figura N°8 Sistema de compensación total …… 49

Figura N°9 Reconocimiento a la labor destacada ……. 49

INCA GARCILASO
UNIVERSIDAD DE LA VEGA
1964

INTRODUCCIÓN

El clima laboral en toda empresa refleja si se esta consiguiendo que las acciones en la gestión de personal logren los objetivos que se busca; para conseguir que los colaboradores sientan pasión y compromiso con la empresa, es importante no solo compartirles sus funciones sino también la importancia que tiene su posición en el desarrollo de la estrategia organizacional, fomentar el dialogo genera confianza y facilita la creatividad en beneficio de la organización.

Este trabajo busca que identificar la percepción colectiva que tienen los colaboradores acercan de la organización en la que trabajan, así mismo con la evaluación de desempeño buscamos determinar la personas más optimas con potencial de tal manera que se implemente y desarrolle un plan de trabajo y acompañamiento que permita a la empresa fidelizar a sus colaboradores minimizar la rotación de personal.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA 1964

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1 Marco histórico

RefriPeru S.A.C. pertenece a un grupo empresarial que se dedica al comercio de equipos de aire acondicionado, como también servicio de refrigeración, ventilación, instalación, mantenimiento y servicios de ingeniería.

La empresa inicia en el año 2009 con la fundación de la escuela de refrigeración del Perú, posteriormente en el año 2012 se crea propiamente la empresa RefriPeru S.A.C. e inicia su expansión a nivel nacional con sedes en Lima, Arequipa, Trujillo y Piura, consolidándose en el mercado para el año 2025 con mas de 200 colaboradores a nivel nacional, lo que genera el mayor enfoque en potenciar el talento humando considerando mejorar el clima de la organización y su relación en el performance de los colaboradores.

Según Chiavenato (1999), los tiempos varían en las organizaciones algunos cambios se dan en la ejecución de procesos pero otros cambios que son con antelación, la palabra desarrollo se da cuando el cambio es adrede.

Cuenta con más de 10 años de experiencia, lo que garantiza el diseño e implementación eficiente en los proyectos, los últimos años la empresa ha tenido un desarrollo considerable con un HeadCount 190 por ello en aras de la mejora continua y de mantener a los profesionales que se forman en la empresa se ha considerado que el área de Gestión de Talento despliegue una serie de estrategias para la retención de talento, mejora del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores.

Según Chiavenato (1999), En la actualidad constantemente evaluamos el desempeño de todo a nuestro alrededor, buscando la similitud de hechos cotidianos de nuestras vida con las casuísticas en la organización.

El practicar la Evaluación de Desempeño es aplicable en todo el proceso que un colaborador tiene dentro de la organización, desde el momento en que una persona se emplea está siendo analizado en términos de costo y beneficio.

Entre empresas de la competencia que brindan el mismo servicio tenemos a: HVACORP SAC, AIR COLD SERVICE HVAC/R S.A.C, ECOFRIO, siendo su mayor competidor COLD IMPORT S.A**.**

En el Perú actual, a partir del año 2000, se origino un punto de cambio en materia de gestión de Recursos Humanos.

Durante el siglo XXI se ha dado un gran cambio en materia de gestión de recursos Humanos en el Perú, por tanto la gestión del talento humano y el desarrollo de habilidades ha generado que el área se convierta en un socio estratégico capaz de influir en las decisiones corporativas, teniendo como requerimiento las necesidades de las áreas diversas de la organización.

Según Rivera (2011) Se pueden observar además las siguientes innovaciones: Se incorpora el uso de las tecnologías y de la inteligencia denominada artificial para automatizar procesos y ser más eficientes.

Se mejora el perfil de los colaboradores que trabaja en Gestión y Desarrollo Humano, buscando la integración de equipos, y profesionales con gran experiencia.

Se implementa a la remuneración bruta un salario emocional como parte del paquete de compensaciones, que fomentara la mejora en el clima laboral, de igual forma se aplicara prácticas de retención y captación, capacitación constante para que el staff de

profesionales sea competitivo según las exigencias del mercado de trabajo, se adicionan conceptos de otras especialidades para optimizar el rol de Recursos Humanos.

Según lo mencionado, se argumentan que la falta de un buen clima organizacional tendría consecuencias sustanciales sobre la productividad y la conducta de los colaboradores en la empresa RefriPeru S.A.C.

Por ello se recomiendan analizar los aspectos relacionados a la cultura organizacional, así como la gestión de desempeño de los colaboradores y en la relación con la productividad a nivel de individuos y organización en el contexto específico del sector de la empresa RefriPeru S.A.C

1.2 Bases teóricas

La presente investigación es sustentada por las teorías que se identifica en los Subprocesos en la Gestión de los Recursos Humanos en la compañía RefriPeru. S.A.

1.2.1 Teoría de la Gestión de Desempeño

La evaluación de desempeño es el proceso de valorar de forma cuántica del desenvolvimiento de los colaboradores con relación con las funciones encomendadas en el puesto asignado y el potencial para desarrollar nuevas habilidades y fortalecer aquellas que aún no están encaminadas, y así lograr los objetivos pactados.

No es posible tener una organización eficiente sin la participación de colaboradores expertos con motivación hacia su labor, Varela (2010).

Pelaes (2010) en el estudio de investigación titulado “Relación existente del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, (Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú), donde tenía como objetivo general:

Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de tal manera que conforme se incremente el nivel del clima organizacional sea mayor el impacto en la satisfacción.

Determinando que:

La relación entre el clima de la organización de la empresa Telefónica del Perú y la satisfacción del cliente interno de la empresa es existente.

1.2.2 Teoría de la Gestión del Clima Organizacional

Actualmente vivimos en un entorno organizacional cambiante por los diferentes factores externos que cada empresa enfrenta no solo en ámbito económico y geopolítico hace poco se enfrentó a nivel mundial una Pandemia que obligo a las empresas a adaptarse a determinadas modalidades de trabajo haciendo que el recurso humano sea más valorado y aplicar diferentes actividades para obtener el compromiso y la identificación del colaborador y así el impacto sea la permanencia y no la fuga de talento.

Entonces podemos decir que clima organizacional es la percepción con la que cuenta el colaborador sobre su organización y el impacto en el desarrollo de sus funciones, llámese motivación.

Robbins (2004), la satisfacción en los trabajos es significativo en empresas de embargadura pequeña, las empresas más estructuradas generan al personal un desgaste, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía, la amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

1.2.3 Teoría de la Gestión del Diseño Organizacional

Actualmente las empresas se encuentran dentro de un marco dinámico y competitivo, por lo tanto, se encuentran en constante cambio e implementación de los diseños organizacionales para lograr eficiencia, adaptabilidad y desarrollo sostenible, bajo este marco las organizaciones buscan definir tipos de contratación, obligaciones laborales por cada colaborador, elaboración de las políticas clave para la gestión (RIT, RSST), organigramas donde se muestren adecuadamente las posiciones.

Rocca (2015), hace mención en la "Competencias organizacionales y la relación en el desempeño de los colaboradores en el área de Tecnología de información (TI) institución financiera pública, año 2014", (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración. Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú) que:

Las características en el modelo de la gestión en recursos humanos que prima en la entidad financiera, se halló que las acciones son de naturaleza burocrático, centralista, con una alta necesidad de planificación estratégica, falta de formación en las competencias y la incapacidad en el aprendizaje organizacional.

Reforzando esta teoría mediante entrevistas y encuestas a los colaboradores, nos da como resultado la afirmación en lo mencionado en la Tesis.

Los gerentes son responsables de la Organización en área de Tecnología de información (TI), encontrando la misma orientación en ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible en los colaboradores y las tareas encomendadas para una buena gestión de personal.

La Institución Financiera conserva aún, desde el año 2010, parámetros definidos para efectuar la calificación anual de los trabajadores, sin embargo, el procedimiento, se ejecuta subjetivamente y sin estar debidamente fundamentado y documentado. Sustentando en la impresión del personal encuestado que sobrevaloran sus resultados,

así como los indicadores existentes en la gestión de personal, en algunos casos generaliza la calificación por el área en que trabaja y no por el rendimiento individual.

El área de recursos humanos de la entidad financiera presento en el año 2013, un informe exponiendo los problemas presentados organizacionalmente; exponiendo que pesar de los cambios políticos por la coyuntura gubernamental, han seguido de manera interna los inconvenientes por la competencia organizacional, en la dimensión Causa y efecto relacionado a los colaboradores.

Teniendo como elementos comunes con el presente trabajo: el estilo de gestión y la evaluación como factores importantes del área de gestión y desarrollo del talento.

1.2.4 Teoría de Gestión de la Formación

La formación de los colaboradores es la estrategia más acertada para desarrollar planes de sucesión y minimizar la fuga de talento aplicando criterios para diseñar programas de capacitación y talleres que fortalezca el Know How de los colaboradores bajo el enfoque por competencias y así minimizar la fuga de talento.

1.2.5 Teoría de la Gestión en la Cultura Organizacional

La cultura organizacional de las empresas radica en un conjunto de valores, códigos de ética, código de comportamiento, políticas, entre otros; que los colaboradores deben de aplicar al momento de interactuar entre sus compañeros y al momento de llevar a cabo sus actividades laborales.

Rodríguez (1992) La responsabilidad, el éxito profesional, la autonomía en las funciones encomendadas y la trayectoria laboral, son componentes que determinaran la satisfacción profesional los cuales harán sentido con los valores del colaborador.

A mayor calidad profesional más satisfacciones profesionales tendrá los colaboradores y reducirá el nivel de ausentismo.

Como profesionales buscan el reconocimiento y posicionamiento en sus funciones; en cambio otros buscan estímulos que equilibren su vida laboral con la personal, por ello se despliega una serie de actividades con la cual ayudaremos al colaborador para conseguir la mayor satisfacción en el centro laboral.

1.3 Marco legal

La empresa se desarrolla en el rubro económico de suministro de vapor, aire acondicionado, dentro del cual esta investigación analizara diferentes herramientas de cómo gestionar el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, cuyos dispositivos legales se muestran a continuación:

- T.U.O. del D.L. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral - DECRETO SUPREMO Nº 003-97-TR

  Decreto Legislativo en Perú la ley de Productividad y Competitividad Laboral, publicada en el año 1997 determinando objetivos y consolidando el desempeño en el trabajo.

- Manual Organizacional de Funciones RefriPeru - Código: RRHH – MOF- 001 Versión 01

  Documento que contribuye la base organizativa de toda empresa donde se detalla los cargos y funciones de cada integrante en la empresa, para garantizar los procesos bajo lineamientos adecuados.

- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)

  Busca promover cultura de prevención en los riesgos laborales.

  El 15 de enero de 2013 se promulgó la Ley N° 29981, creando la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

Ley que modifica la N° 28806 “Ley General de Inspección del Trabajo” y Ley N° 27867 “Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, teniendo como responsabilidad supervisar y fiscalizar, promoviendo el cumplimiento de las normas jurídicas sociolaborales de seguridad y salud en el trabajo, brindando asesoría técnica realizando las debidas investigaciones.

- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N.º 29783):

  Normativa que está vigente en el Perú, estableciendo las pautas mínimas que deben cumplir organizaciones e instituciones en relación con la seguridad y salud en el trabajo.

  En el 2011 fue publicada por el Diario el Peruano, y hasta la fecha establece las medidas para la prevención de accidentes laborales en los diversos rubros laborales.

1.4 **Antecedentes del estudio**

El presente0020trabajo considera la investigación para mejorar el Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa siendo los siguientes:

Antecedentes Nacionales

1. El clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital Regional de Cajamarca

   Objeto de estudio: Este estudio se centró en analizar y presentar mejoras en el clima organizacional gestionando el desempeño de los colaboradores y así medir el impacto en sus actividades.

   Resumen: Se realizó el análisis con una muestra de 60 colaboradores obteniendo como resultado un alto índice de variables positivas, esto quiere decir que el

clima organizacional que maneja el Hospital Regional de Cajamarca tiene un efecto directo en el desempeño de los colaboradores.

Conclusión: a través del estudio se ha conocido determinados indicadores esenciales para encaminar la toma de decisiones en cuanto mejorasen la gestión de los colaboradores. En el Hospital Regional de Cajamarca continúa siendo no satisfactorio el clima organizacional dificultando identificar los niveles de competitividad en la organización, pues la lluvia de ideas surge por el intercambio de apreciaciones entre todos los miembros de un equipo y del trabajo en conjunto (Vázquez, 2019).

2. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas

   Objeto de estudio**:** Determinar la importancia que tiene la evaluación de desempeño en la gestión de los recursos humanos.

   Resumen: en el presente estudio señala: "La innovación de gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas". Teniendo un elemento en común con el presente estudio en lo que respecta a que la evaluación del desempeño es un factor de gran importancia en la gestión de recursos humanos.

   Conclusión: Sugiere la importancia de evaluaciones de desempeño aplicado a las competencias de los colaboradores identificando a los high potential y así desarrollar programas que fomente la formación continua.

   Según Chiavenato (1999), indica que la problemática identificada en la evaluación de desempeño ayudara plasmar y desarrollar políticas en el área de recursos humanos según las necesidades de la empresa.

3. El Clima organizacional y la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa textil, Lima

   Objeto de estudio: determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa textil,

   Resumen: teniendo un enfoque en la investigación cuantitativo y un diseño no experimental se demostró que influye positivamente en el desempeño de los colaboradores, utilizando el método de recolección de data, encuestando a los colaboradores y aplicando todo método que nos ayude a las métricas del clima organizacional y el desempeño laboral.

   Conclusión: Se demostró la influencia positiva del buen clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil.

   Habiendo hallado los resultados según el método aplicado, se implementó distintos programas para mejorar el clima organizacional, con ello se busca generar un vínculo de pertenecía y optimizar el clima de la empresa.

   Todas estas tendencias en materia de gestión empresarial han aportado grandemente al desarrollo de las empresas. Pero es importante señalar que no estaban enfocadas al capital más valioso de las empresas: el capital humano.

   Consideraban al capital humano como una pieza más de la organización, sin tener en cuenta que el éxito constante, depende en mayor medida al manejo eficiente de este recurso (Montes, 2012).

4. Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una agencia bancaria ene le distrito de Jesús María -2023

   Objeto de estudio: Determinar la relación ente la cultura organizacional y el desempeño laboral de sus colaboradores de dicha entidad financiera.

Resumen: mediante el análisis del impacto tomando como muestra a determinados colaboradores, implementar estrategias de gestión que propicien el sentido de pertenencia colaborador – empresa y así minimizar la rotación de personal, fomentando líneas de carrera y cuidando del bienestar del colaborador.

Conclusión: Se recomienda a la gerencia de la entidad bancaria, diseñar estrategias que propicien el mejoramiento del clima laboral reflejando en el performance de cada uno de los colaboradores. (Castillo D.L 2023).

Asimismo, se hace la recomendación a la gerencia de la entidad bancaria que se brinden programas de capacitación y planes de desarrollo profesional, para reconocer y recompensar el desempeño laboral en los colaboradores.

Según Montes (2012) La sumatoria de los conocimientos que poseen los integrantes de la organización da como resultado: el capital intelectual, la misma que le da una ventaja competitiva frente a otras organizaciones; por este motivo es que las organizaciones deben darle la debida importancia a la gestión del capital humano.

Antecedentes Internacionales

1. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.

   Objeto de estudio**:** determinar el impacto significativo del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores y así desarrollar determinas acciones como estrategias para consolidar equipos de alto impacto.

   Resumen: Replantear estrategias, implementar evaluaciones y métricas de gestión que midan el impacto de las actividades realizadas a favor de los colaboradores en la empresa Datapro S.A.

Conclusión: Desarrollar una estructura organizacional acorde a la dirección estratégica de la empresa, ejecutando las decisiones tomadas en base a las métricas presentadas entre los diferentes niveles de mayor rango evitando la concentración del máximo nivel ejecutivo de la empresa. (Juan R.)

2. El impacto sobre los colaboradores en la gestión de recursos humanos socialmente responsable.

   Objeto del estudio: Analizar los roles de la integración de criterios socialmente responsables gestionando el área de recursos humanos.

   Resumen: las practicas laborales que inciden en la satisfacción laboral para la gestión de recursos humanos.

   Para que los colaboradores sientan la satisfacción en sus labores se desplegara una seria de procesos tales como el sistema de retribución, el método de contratación, planes de formación, la información y comunicación interna, planes de integridad en la salud y seguridad para el colaborador las oportunidades y no discriminación como también la jornada laboral.

   Conclusión: cuando una empresa aplica todos los beneficios consignados los colaboradores responden a dichos estímulos consiguiendo aumentar la satisfacción laboral de sus empleados. Teniendo un elemento en común con el presente estudio en lo que respecta al estilo de gestión, higiene y salud laboral, los cuales son importantes para el desempeño del trabajador. Dolors (2011)

3. La medición de la satisfacción en supermercados de la ciudad de Mar de Plata.

   Objeto del estudio: diseñar e implementar un modelo para medir la satisfacción de los clientes en los mercados de Mar del Plata

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
164

Objeto del estudio: el diseño y la implementación de métricas que midan la satisfacción de los clientes en los mercados de Mar del Plata.

Resumen**:** La medición del Desempeño de forma tradicional puede ocasionar la distorsión de los objetivos fundamentales para la empresa, no obteniendo los logros mapeados en la operación.

Cada vez es mas frecuente que las empresas evalúen el desempeño sin considerar los aspectos identificados en base a la satisfacción del cliente.

Es vital considerar los indicadores para mapear la satisfacción de los clientes con la organización y así alinear las prioridades dentro del servicio brindado. Las variables podrían llegar a tener una valoración perfecta, puede darse que este atributo no sea determinante por los clientes al seleccionar la empresa. Sin embargo la evaluación conjunta le dará a la empresa una estimación más real de la organización.

Conclusión: Midiendo de forma frecuente las variables, se podrá monitorear mejor la satisfacción y el grado de importancia que tiene para los clientes las acciones tomadas por la empresa en la medición de los procesos.

Teniendo un elemento en común con el presente estudio en referencia a la satisfacción del cliente, en términos que la misma debe contar con un indicador de medición para seguimiento constante. Asimismo es fundamental para conocer la satisfacción del cliente, el considerar las expectativas. Toniut (2013).

1.5 Marco Conceptual

En el siglo XX, las etapas en el mundo de la administración como la industrialización clásica, neoclásica y en la era de la información aportaron diversas ópticas en materia de recursos humanos, la primera corresponde a las

relaciones industriales, la segunda a la llamada gestión de recursos humanos; y la tercera gestionando con personas. Adaptándose al pensamiento y necesidades imperantes Chiavenato (2009)

- Desempeño por Competencias y evaluación de 360 de Martha Alles

  Según Martha Allens quien aborda la evaluación del desempeño por competencias, destaca la importancia de alinear la gestión de recursos humanos con estrategias organizacionales enfatizando mediante la gestión y evaluación por habilidades soft y hard, además aplicando con suma relevancia las herramientas como la evaluación de 360° para medir el rendimiento y facilitar el feedback en el entorno laboral.

- Kiernan (1996), en la era de la industrialización clásica surge las relaciones industriales y las áreas de personal con la finalidad básica de realizar actividades de índole burocrático y operacional.

Considerando a las personas como simples recursos empresariales, que deben de aportar al cumplimiento de los objetivos y metas, quiere decir que se consideró trabajar solo como mano de obra. Suceden nuevas funciones acordes a los nuevos fenómenos como la sindicalización.

Gestión de personas; esta etapa se caracteriza por la creación de equipos que estén alineados con los objetivos de la organización de tal manera que sus competencias sumen al desarrollo y crecimiento empresarial.

Las áreas de recursos humanos delegan muchas funciones (outsourcing) entre ellas la selección. Los trabajadores son considerados como socios de la organización y no solo como recursos de la empresa (Kiernan, 1996).

INCA GARCILASO
UNIVERSIDAD NACIONAL INCA GARCILASO DE LA VEGA
1964

El cambio es notorio cuando los colaboradores se identifican con la organización, cumplen objetivos y alcanzan resultados favorables para el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Gestionar el recurso humano es una ventaja competitiva para las empresas, evidentemente la solución a muchos problemas empresariales. Cabe señalar que la administración moderna de recursos humanos apunta a ser descentralizada, abierta (Kiernan, 1996).

- Administración de Personal y Recursos Humanos Idalberto Chiavenato, 1999

  Chiavenato realiza el análisis de la relación entre colaboradores y organización lo que hace que la administración de talento cobre sentido en los subprocesos de recursos humanos como los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos. El libro analiza estos temas desde una perspectiva sistémica en tres niveles: social, organizacional e individual.

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la realidad problemática

Durante el año 2024 las exportaciones de productos peruanos tuvieron un crecimiento significativo, esta tendencia impulso la demanda de servicios logísticos a temperatura controlada y haciendo que las empresas apuesten por los sistemas de ventilación mecánica garantizando el confort térmico y eficiencia energética en cada espacio.

El mundo presento diversos cambios por el COVID-19, las empresas a nivel mundial estuvieron expuestas a diferentes restructuraciones organizacionales, debido a la desconexión del colaborador con la empresa de manera física, por ello se ha podido

identificar el impacto que ha generado para los colaboradores en el desarrollo de sus Skills.

Buscando los últimos años la innovación en el desarrollo no solo de habilidades Hard y Soft, también la implementación de estrategias centradas en la formación de equipos high potential y mejorando la relación colaboradora – empresa.

En la actualidad las empresas trabajan activamente para crear el sentido de pertenencia, generar confianza, establecer roles claros y aspectos contractuales en la relación colaborador - empresa alineados a la empresa.

La empresa Refriperu teniendo 12 años de presencia empresarial en el rubro busca que posicionarse como una de las empresas en nuestro país ha tenido un crecimiento significativo de colaboradores a comparación que tenían en los periodos 2022 – 2023, esto significa que se encuentra en una etapa de restructurar y replantear las estrategias de gestión, valores principales y su decálogo de cultura orientado al cliente interno y externo.

En esta etapa apunta por el crecimiento no solo de la empresa, busca optimizar procesos administrativos y operativos con sus colaboradores, bajo esa premisa hay una serie de actividades que se despliega para repotenciar el desarrollo de y así minimizar el impacto de la rotación, crear un mejor ambiente laboral de tal manera la relación colaborador - empresa se fortalezca.

Bajo el contexto ya expuesto el presente estudio abordara la problemática de la poca identificación del cliente interno con la organización, los procedimientos y estándares que cuenta para el reclutamiento de personal calificado en sus operaciones como también prácticas para mejorar el clima laboral mapeando cada uno de los subprocesos del área en mención.

Hablar de clima laboral es determinar un conjunto de actitudes y costumbres que es la base en la concepción de idea de negocio, iniciando con la definición de filosofía de la empresa y crecimiento vertiginoso en la gestión. (Pérez, 2016).

En el Perú el Clima organizacional de las empresas genera una medición interna donde se identifica el grado de satisfacción de los colaboradores y fomenta el buen desempeño, bajo estrategias que generan verdadero impacto en la productividad de las empresas.

2.2 Formulación del problema general y específicos

Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa RefriPeru?

Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación existente de los factores de motivación y el desempeño de los colaboradores en la empresa Refriperu S.A.C., durante el año 2024?
- ¿Cuál es la relación existente de los factores de comunicación organizacional y el desempeño de los colaboradores de la empresa Refriperu S.A.C., en el trascurso del año 2024?
- ¿Cuál es la relación existente de las relaciones interpersonales y el desempeño de sus funciones en los colaboradores de la empresa Refriperu S.A.C., durante el año 2024?

2.3 Objetivo general y específicos

Objetivo General

Identificar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Refriperu S.A.C., durante el año 2024.

Objetivos específicos

- Precisar la relación existent0065 entre los factores motivacionales y el desempeño de los colaboradores de la empresa Refriperu S.A.C., en el trascurso del año 2024.
- Concretar la existencia de relación entre los factores de la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Refriperu S.A.C., en el trascurso del año 2024
- Precisar la correspondencia entre las relaciones interpersonales y el desempeño de los colaboradores de la empresa Refriperu S.A.C., en el año 2024

CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación e importancia del estudio

El estudio que nos ocupa permite que los diferentes niveles de supervisión y jerárquico conozcan a fondo las oportunidades de mejora en la organización, con lo cual la implementación de ciertas actividades garantizara la mejor implementación de actividades relacionadas con el mejoramiento en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa RefriPeru.

Punto de vista Práctico. Este estudio busca identificar propuestas de valor que la empresa Refriperu pueda aplicar para mejorar y motivar a los colaboradores a desempeñar y desarrollar el más alto estándar posible.

Punto de Vista Académico. El presente estudio busca contribuir a la renovación constante en la organización de la empresa Refriperu y así

Punto de Vista Social Esta investigación busca identificar propuestas de valor que la empresa Refriperu pueda aplicar para mejorar y motivar a los colaboradores a desempeñar y desarrollar el más alto estándar posible.

3.2 Delimitación del Estudio

Delimitación Espacial Refriperú S.A.C., es líder en comercialización, aire acondicionado, ventilación y refrigeración como también instalación y mantenimiento de sistemas se encuentra ubicado en Lima y en provincias: Trujillo, Piura, Arequipa.

Actualmente el siguiente plan de mejora se desarrollará en las oficinas de Lima, coronel Inclán 235 – Miraflores.

Delimitación Temporal el siguiente análisis abarca el periodo 2024, permitiendo examinar el resultado obtenido de la encuesta laboral y las métricas aplicadas en la empresa Refriperu 2024.

Delimitación Poblacional, la población del siguiente estudio está conformada por las Gerencias Corporativas, Jefaturas, Analistas, Coordinadores de Proyectos, Asistentes Ejecutivos Comerciales y especialistas en Aire Acondicionado y Refrigeración; quienes intervinieron en la variante de medición para la encuesta de clima laboral como en la gestión de evaluación de desempeño.

CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

4.1 Diseño esquemático

El estudio que nos ocupa consiste en aplicar el método Kaizen para mejorar continuamente en la empresa Refriperu SAC.

En 1986 la metodología Kaizen gano acogida como unos de los conceptos claves en la gestión de las empresas y organizaciones de gran envergadura, desde la publicación del ejemplar Kaizen (La clave de la ventaja competitiva japonesa) al presente las organizaciones en todo el mundo realizan cambios sustanciales al adoptar filosofías e innovaciones en la forma de pensar y aplicando metodologías para mejorar la calidad en la gestión "just in time" para la excelencia operacional.

En Japones Kaizen simboliza la "mejora continua" esto se vincula a las buenas prácticas donde todos en la empresa participan, tanto directivos como los empleados, la metodología emplea pocos recursos. (Gemba Kaizen, Masaaki Imai).

En la presente investigación aplicaremos el método Kaizen, entendido como un proceso que involucra a todos los niveles en la empresa para desarrollo de la mejora continua.

Bajo este enfoque, el estudio busca diagnosticar, analizar e implementar mejoras graduales con el propósito de optimizar el desempeño laboral de la empresa Refriperu.

Así mismo busca establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa en un momento determinado.

Utilizando este método buscaremos incrementar la productividad de los colaboradores, y así reducir los costos innecesarios minimizando la rotación de personal como también fomentando al desarrollo del potencial, aplicando planes de sucesión mediante formación continua que aumente la motivación y el compromiso asumido por

los colaboradores, obteniendo como resultado el fortalecimiento de la cultura del trabajo en equipo generando innovación desde la mejora diaria.

El método Kaizen está conformado por cuatro etapas:

- Planificar
- Hacer
- Comprobar
- Actuar

Respecto a la empresa está conformada por especialistas en climatización, ventilación y refrigeración, brindando soluciones integrales en aire acondicionado, refrigeración industrial y comercial, y mantenimiento. Se debe de tener en cuenta la problemática a solucionar la cual se centra en una empresa cuyo crecimiento en temporadas altas dadas por la dinámica del negocio ha provocado el desenfoque de la parte humana, teniendo así un conflicto en la forma de gestión el clima organizacional que impacta en el desempeño de sus colaboradores.

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

Identificación del Problema, en la cual evaluaremos en base a:

- Encuesta del clima organizacional, tendrá como objetivo principal medir el grado de satisfacción actual de los colaboradores frente a la organización.

  Los resultados determinasen las acciones a implementar en beneficio de todo el personal. el cual tomara 5 semanas:

  1era semana: formulación de las preguntas para el cuestionario.

  2da Semana: envió a Gerencia General para visto bueno y posterior difusión.

  3era Semana: envío de formulario a todos los participantes.

  4ta Semana: diagnóstico de la encuesta de clima laboral.

5ta Semana: presentación de resultados de la encuesta de clima laboral y plan de acción.

- Como parte de los procesos para detectar las brechas de impacto en el desempeño laboral realizaremos una evaluación enfocada en competencias en 2 partes:

    Evaluación de desempeño por competencias a colaboradores

    Evaluación de desempeño por competencias a Jefatura

FIGURA 1

Evaluación por competencias

INCA GARCILASO

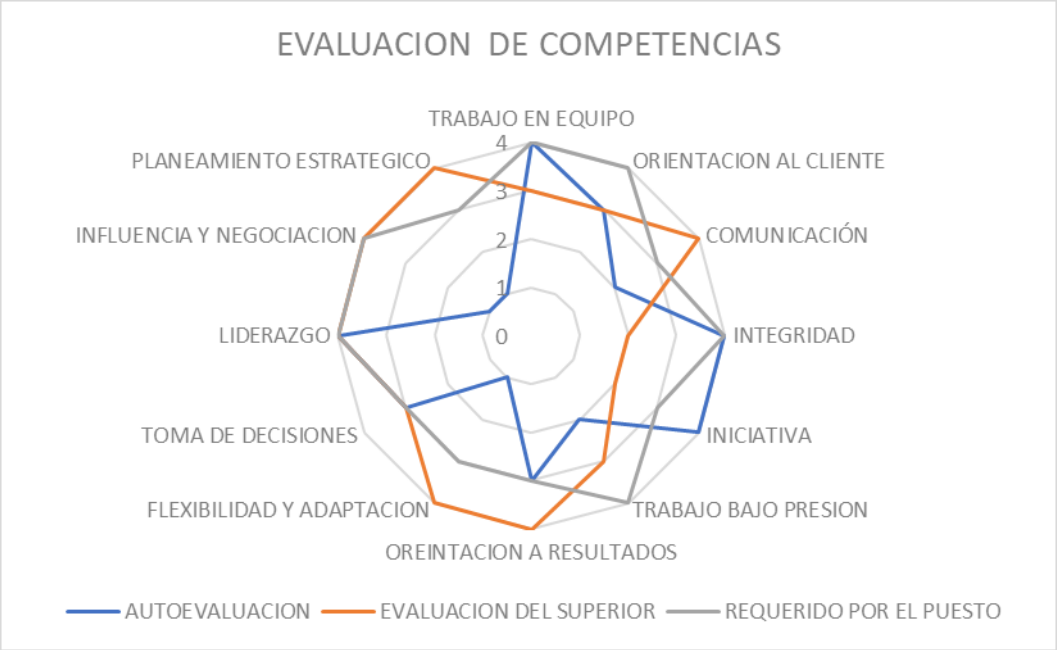


TABLA 1

N°	COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	EVALUACION DEL SUPERIOR	REQUERIDO POR EL PUESTO			
1	TRABAJO EN EQUIPO	4	3	4			
2	ORIENTACION AL CLIENTE	3	3	4			
3	COMUNICACIÓN	2	4	3			
4	INTEGRIDAD	4	2	4			
5	INICIATIVA	4	2	3			
6	TRABAJO BAJO PRESION	2	3	4			
7	OREINTACION A RESULTADOS	3	4	3			
8	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	1	4	3			
9	TOMA DE DECISIONES	3	3	3			
10	LIDERAZGO	4	4	4			
11	INFLUENCIA Y NEGOCIACION	1	4	4			
12	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	1	4	3	% PROMEDIO	PESO	SUB-TOTAL
		32	40	42	95%	30%	29%

Nota: Cuadro de resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias, donde se evalúa el nivel de competencias requeridas y adoptadas para el desarrollo de las funciones por Competencias, por G. Zúñiga

FIGURA 2

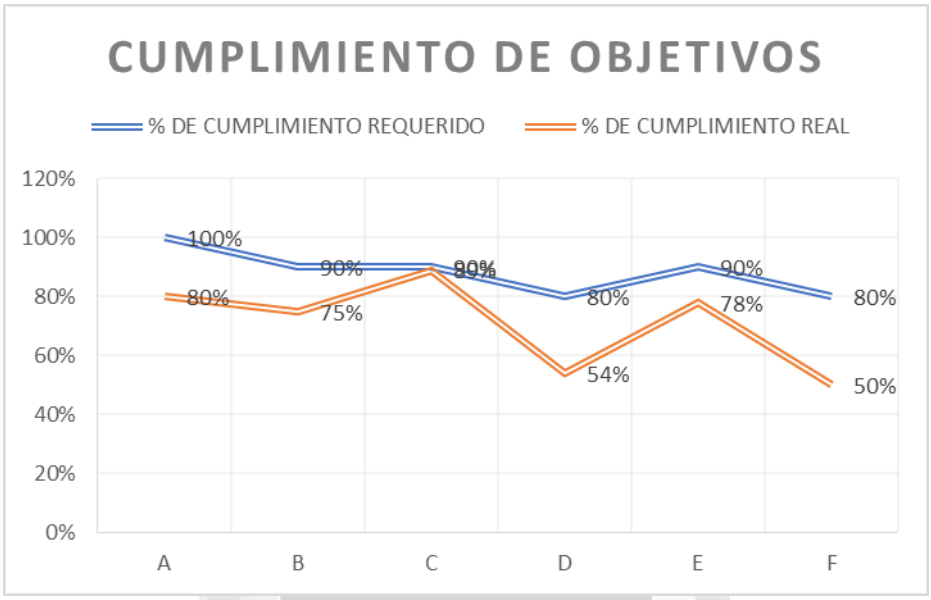


TABLA 2

N°	OBJETIVO	% DE CUMPLIMIENTO REQUERIDO	% DE CUMPLIMIENTO REAL	BRECHA
1	A	100%	80%	80%
2	B	90%	75%	83%
3	C	90%	89%	99%
4	D	80%	54%	68%
5	E	90%	78%	87%
6	F	80%	50%	63%

% PROMEDIO	PESO	SUB-TOTAL
80%	70%	56%

PROM FINAL	84%

Nota: Cuadro comparativo de brechas, % ce cumplimiento requerido vs real y promedio final, por G. Zúñiga

Planificar

El área de Recursos Humanos con el consentimiento del corporativo establecerá los siguientes objetivos: orientado a resultados mejorando los indicadores de satisfacción, motivación y productividad reflejada en el comportamiento de los colaboradores de la empresa REFRIPERU S.A.C

Definiremos indicadores medibles en el clima organizacional y desempeño mostrando los resultados y planes de mejora tanto al corporativo para que puedan mapear la realidad de empresa como al cliente interno.

Hacer

Para definir el impacto entre el clima organizacional y la gestión de desempeño aplicaremos encuestas, evaluaciones 360°, autoevaluaciones y retroalimentación de jefes y compañeros. entrevistas one to one a lideres y personal operativo como también utilizaremos la metodología de observación para obtener mayor información.

Desarrollaremos un plan piloto de mejora continua como por ejemplo: talleres de comunicación, reconocimiento laboral, liderazgo participativo, decálogo de cultura organizacional donde se plasme los valores principales, un decálogo de la cultura en donde se indique todo lo que un colaborador de la empresa debe de hacer.

Se complementará la gestión de desempeño elaborando una escala de valoración donde todas las competencias deberán tener una escala para valorarlas e identificar el grado de desarrollo al que han llegado.

Comprobar

Analizaremos los resultados de las intervenciones mediante indicadores estadísticos para medir el impacto de la gestión realizada y comprobar que la brecha

entre el clima organizacional ha mejorado con relación a las evaluaciones de desempeño.

Cotejaremos los resultados de las encuestas de evaluación de desempeño en periodos anteriores e identificaremos las brechas para comparar el nivel de mejora y elaboraremos como planes de acción programas de reconocimiento al colaborador que sirva de motivación para el cumplimiento de sus funciones en la empresa Refriperu.

Actuar

Se establecerá buenas prácticas que fortalezcan el clima organizacional, como actividades de integración, salarios emocionales como también se ajustará las metas según los objetivos de cada área y como empresa.

Así mismo se implementará las capacitaciones y los planes de desarrollo para reforzar las habilidades de acuerdo con los hallazgos en la evaluación de desempeño y la encuesta sobre Clima Organizacional

El plan de mejora contemplará el retroalimentar el proceso con nuevas metas de mejora continua.

Un buen clima organizacional favorece la apertura y la confianza para la retroalimentación.

La evaluación de desempeño, aplicada bajo la metodología Kaizen, se convierte en un proceso de crecimiento continuo y no solo en un control.

Ambas dimensiones generan un círculo virtuoso: mejor clima, mayor motivación, mejor desempeño, reconocimiento, mejor clima

La práctica del método Kaizen permitirá instaurar la cultura de mejora continua. Buscando la participación de los colaboradores, para el aprendizaje permanente y la

constante excelencia en las funciones encomendadas al colaborador de la empresa RefriPeru.

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

El Objetivo de la prueba del diseño en el presente trabajo es desarrollar herramientas importantes de medición dentro de la empresa las cuales podamos aplicar de manera periódica, y así identificar las brechas del clima organizacional estableciendo líneas de acción y estrategias para minimizar dichas brechas creando un mejor clima organizacional, desarrollando y gestionando el talento dentro de la empresa RefriPeru.

La empresa RefriPeru S.A.C. teniendo como base las métricas de las encuestas de clima organizacional busca fortalecer las brechas de satisfacción existentes del colaborar frente a la empresa.

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Como propuesta de plan de mejora aplicaremos lo siguiente:

5.1.1 Encuesta de Clima Organizacional

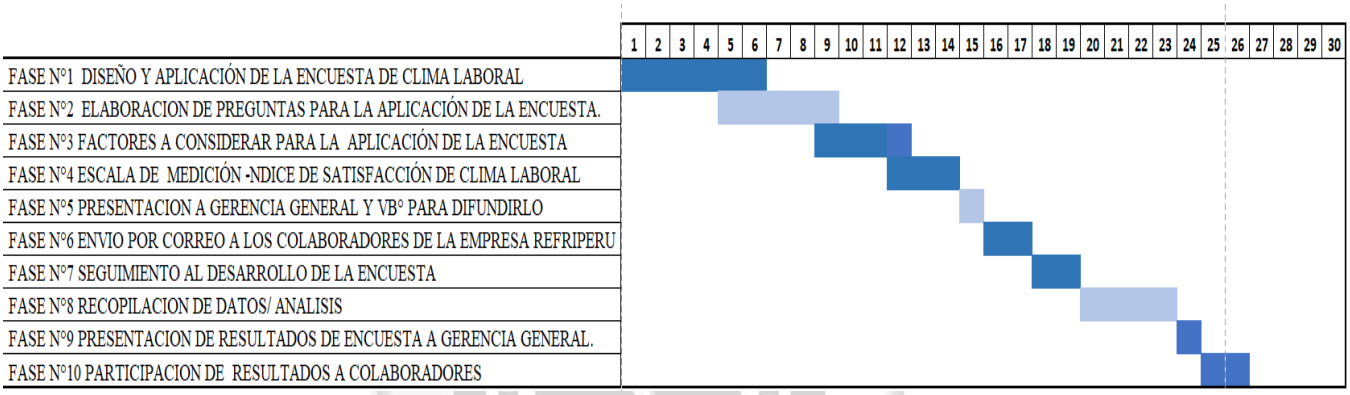
Periódicamente la organización efectúara un estudio del clima laboral, con la finalidad de precisar la satisfacción de los colaboradores y mejorando el vínculo con ellos.

Es necesario medir el clima Laboral, porque es una de las principales herramientas para mejorar el desempeño de la empresa Refriperu, permitirá

objetivamente identificar problemas y causas, porque los colaboradores de RefriPeru trabajaran mejor mientras mejor sea el ambiente de trabajo.

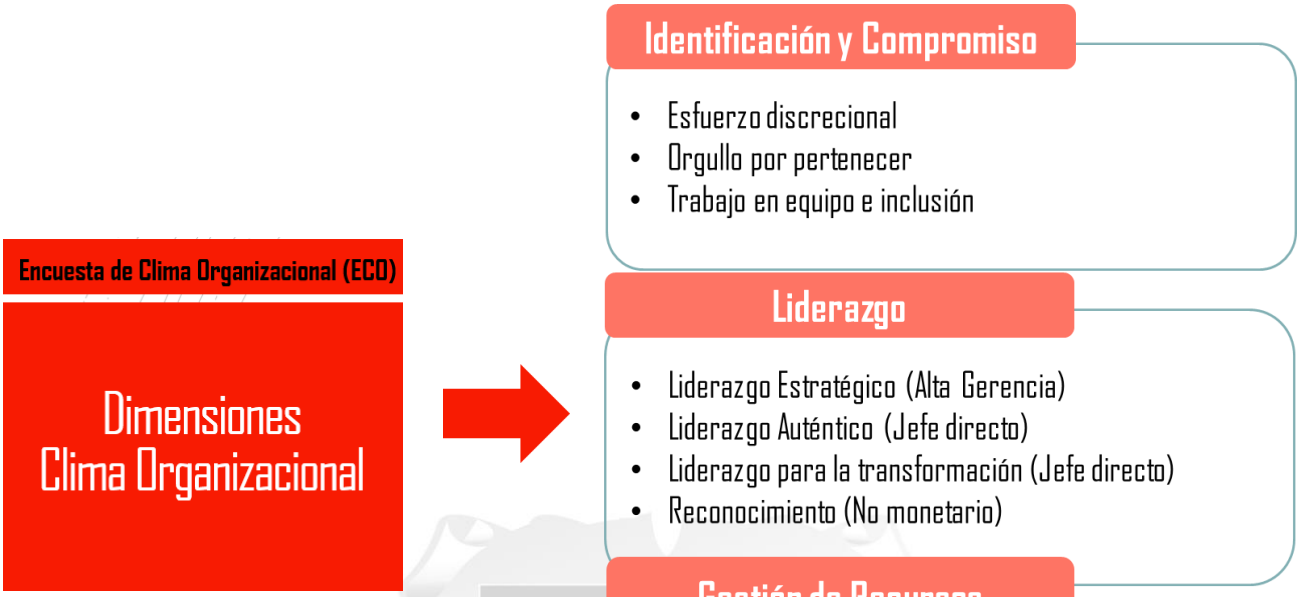
Dentro los aspectos, motivo del estudio de clima organizacional, evaluaremos los siguientes puntos:

TABLA 3



Nota: Gantt de Fases del proceso. Encuesta de Clima Organizacional, por G. Zúñiga

FIGURA 3



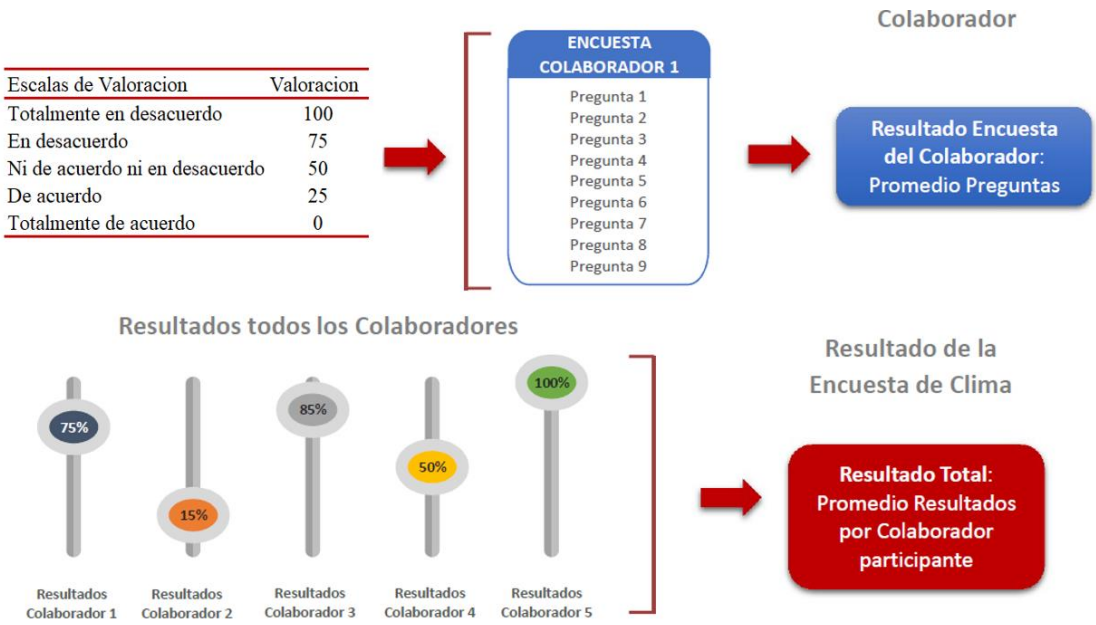
Nota: Detalle Fase 1. por G. Zúñiga

TABLA4

Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Liderazgo					
1. Mi jefe inmediato demuestra interés por mi desarrollo profesional.					
2. El liderazgo en mi área es justo y equitativo.					
3. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño.					
4. Mi jefe reconoce mis logros y esfuerzos.					
5. Confío en las decisiones que toma mi superior inmediato					
2. Comunicación Interna					
1. La información sobre los cambios en la empresa se comunica oportunamente.					
2. Existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.					
3. Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias.					
4. Conozco claramente los objetivos y metas de la empresa.					
5. Las reuniones en mi área son productivas y claras.					
3. Motivación y Reconocimiento					
1. Me siento motivado(a) para dar lo mejor de mí en el trabajo.					
2. La empresa reconoce los buenos resultados de los trabajadores.					
3. Los incentivos (económicos o no económicos) son adecuados.					
4. Me siento valorado(a) por la organización.					
5. Estoy satisfecho(a) con las oportunidades de crecimiento.					
4. Trabajo en Equipo					
1. En mi área hay colaboración entre los compañeros.					
2. Los conflictos se resuelven de forma constructiva.					
3. Me siento parte de un equipo unido.					
4. Puedo contar con mis compañeros cuando lo necesito.					
5. El ambiente laboral favorece el trabajo conjunto.					
5. Condiciones de Trabajo					
1. Las condiciones físicas (espacio, iluminación, equipos, etc.) son adecuadas.					
2. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo.					
3. El ambiente es seguro y saludable.					
4. Mi carga laboral es razonable.					
5. El horario de trabajo es compatible con mi vida personal.					
6. Cultura y Valores Organizacionales					
1. Conozco los valores y misión de la empresa.					
2. Siento orgullo de pertenecer a esta organización.					
3. La empresa actúa de acuerdo con sus valores declarados.					
4. Existe un trato respetuoso entre todos los colaboradores.					
5. Considero que la empresa se preocupa por su responsabilidad social.					
7. Satisfacción Global					
1. En general, estoy satisfecho(a) con mi trabajo.					
2. Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar.					
3. Me gustaría continuar trabajando aquí en los próximos años.					

Nota: Detalle Fase 2. por G. Zúñiga

FIGURA 4



Nota: Detalle escala de valoración, por G. Zúñiga

FIGURA 5

Resultados Anuales	2022	2023	2024
REFRIPERU	58%	78%	72%

Mantenimiento	Administración y Finanzas	Proyectos	GDH	Comercial	SST
76%	67%	86%	74%	71%	64%
• Trabajo en Equipo e Inclusión • Reconocimiento • Condiciones de Trabajo • Desarrollo y Capacitación	• Liderazgo Estratégico • Reconocimiento • Condiciones de Trabajo • Desarrollo y Capacitación	• Reconocimiento • Condiciones de Trabajo	• Liderazgo Auténtico • Desarrollo y Capacitación • Gestión del Desempeño	• Liderazgo Auténtico • Liderazgo para la Transformación • Condiciones de Trabajo • Desarrollo y Capacitación	• Liderazgo Estratégico • Reconocimiento • Trabajo en equipo e inclusión • Condiciones de Trabajo • Desarrollo y Capacitación

Nota: Detalle tabla de resultados, por G. Zúñiga

5.1.2 Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño es la apreciación cuántica y estadística del

Fortalezas	Esfuerzo Discrecional	73%
	Trabajo en equipo e inclusión	71%
	Liderazgo Estratégico	69%
Oportunidades de Mejora	Liderazgo para la Transformación	50%
	Desarrollo y Capacitación	44%
	Reconocimiento	43%

desenvolvimiento del colaborador en el cargo asignado y su potencial de desarrollo, y como tal debe de ser planificada periódicamente planteando un plan de acción como seguimiento constante y mejora continua aplicando la metodología Kaizen, de esta forma podremos ver los beneficios a plazos para la empresa RefriPeru.

Para realizar los procesos de evaluación de desempeño se aplicará los siguientes pasos:

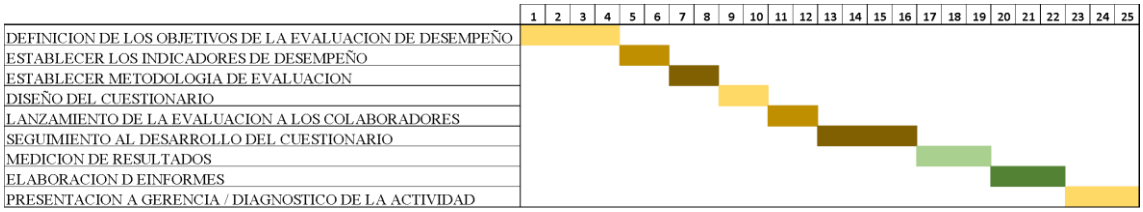
FIGURA 6

Nota: Detalle proceso de evaluación, por G. Zúñiga

TABLA 5

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

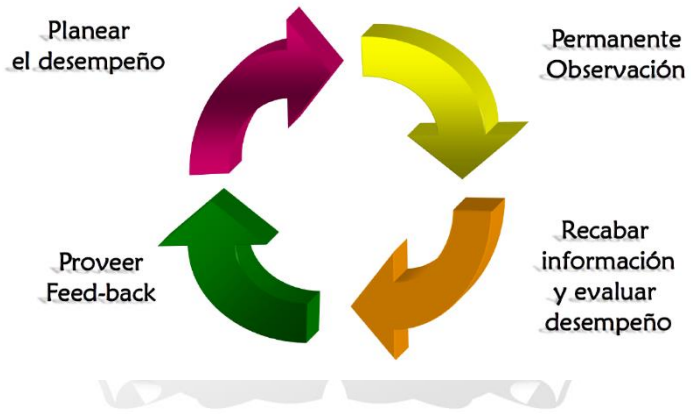
Cronograma de Actividades



Nota: Detalle cronograma de evaluación de desempeño, G. Zúñiga

FIGURA 7

Plan de Acción



Nota: Detalle del plan de acción de evaluación de desempeño, por G. Zúñiga

CONCLUSIONES

Primera. Se estableció la existencia en relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Refriperu S.A.C., en el año 2024.

Segunda. Se preciso la existencia de una relación directa entre los factores motivacionales y el buen desempeño de los colaboradores de la empresa Refriperu S.A.C., en el año 2024.

Tercera. Se determino que existe una relación directa de los factores en la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Refriperu S.A.C., en el año 2024.

Cuarta. Se estableció la existencia de una relación directa en las relaciones interpersonales y el desempeño de los colaboradores de la empresa Refriperu S.A.C., en el año 2024

No es posible proyectar una organización eficaz sin el aporte de empleados entrenados y motivados para el desarrollo de sus labores. Varela, (2010).

RECOMENDACIONES

Habiendo aplicado dos potentes formatos propuestos el presente trabajo, se mapeo en qué situación se encuentra la empresa tanto en el clima organizacional como en evaluación de desempeño siendo las recomendaciones las siguientes:

Primera. Fortalecer la Comunicación interna, implementando canales de comunicación más fluidas, fomentando la interacion abierta entre colaborador y jefes basada en el respeto y confianza.

Segunda. Implementar un programa de capacitaciones incluyendo temas de habilidades blandas, donde se capacite al personal en temas de Liderazgo positivo, Inteligencia emocional, importante para posiciones que implican relaciones interpersonales.

Tercera. Implementar un programa de Mentoring, para desarrollar el potencial de los colaboradores jóvenes destacados y con habilidades, basada en trasferencias de conocimientos, aprendizaje y experiencia, y así tener impacto en minimizar la rotación del personal y la fuga de talento a todo nivel.

Cuarta. Implementar un plan de beneficios dirigido a los colaboradores, donde podamos contemplar no solo la remuneración fija y variable sino también la remuneración emocional, con la finalidad que el colaborador desarrolle un sentido de pertenencia con la empresa RefriPeru, adicionalmente a ello crear un programa de Reconocimiento a labores destacadas donde mensualmente se reconozca el esfuerzo durante el mes.

Quinta. Implementar un programa de Gestores de Clima de cada una de las áreas de la empresa RefriPeru, donde se elegirá a un colaborador y será responsable de involucrar a los miembros de su área de trabajo en las actividades y/o eventos realizados en pro del clima organizacional.

Sexta. Evaluar y retroalimentar el desempeño, estableciendo sistemas transparentes y justos de ser posible que sean aplicados a través de un sistema, utilizando los resultados para definir mejora continua; en este punto aplicar el método kaizen para identificar las pequeñas mejoras diarias en cada uno d ellos procesos de en la gestión, y capacitación constante.

Séptima. Reforzar la Cultura organizacional y trasmitir a los colaboradores de todos los niveles dentro de la operación los valores, misión y visión de la empresa Refriperu, integrando la cultura organizacional en los diferentes procesos como onboarding, inducción y capacitación, incentivando el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa RefriPeru.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (11.ª edición). McGraw-Hill Education. https://libreria.utp.ac.pa/producto/gestion-del-talento-humano-chiavenato/

Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª edición). McGraw-Hill Interamericana.

Education.https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf

Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias* (2da. edición).

Education.https://www.academia.edu/42376582/Alles_Marta_Desarrollo_del_Talento_Humano

Alles, M. A. (2017). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (2da. edición). Granica.

Education.https://books.google.com.pe/books?id=X-H4DwAAQBAJ&pg=PT102&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. (3ra edición) McGraw-Hill.

Education.https://www.itescam.edu.mx/principal/docentes/formatos/1782_55.pdf

Werther, W. & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3.ª edición). McGraw-Hill.

Education.https://idoc.pub/documents/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-werther-y-davis-d4pq079j0vnp

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª edición). McGraw-Hill.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA 1964

Education.https://drive.google.com/file/d/0B_oI3AptqdEKU3BqTEV0Rk9TZjg/view?resourcekey=0-6VoQpKDdhWmdgPHLuHxP3w

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2012). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (14.ª edición.). McGraw-Hill Interamericana.

Education.https://es.scribd.com/doc/237771751/Gibson-Ivancevich-Donnely-Las-Organizaciones-Comportamiento-Estructura-y-Procesos

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª edición.). Pearson

Educación.https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. [Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]

Educación.https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_620536ac6180d31c493702d058bff448/Details

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10ª edición). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Educación.https://redcat.cl/unap/GesRRHH/Libros/Comportamiento%20Organizacional%20-%20Stephen%20Robbi.pdf

Rocca J. (2015). *Competencias organizacionales y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de TI de una institución financiera pública, año 2014*. [Tesis Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración. Universidad Nacional Federico Villarreal].

INCA GARCILASO
1964

Educación repositorio.institucional@unfv.edu.pe

Bedoya E. (2003) *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. [Tesis Para optar el Grado Académico de: Magíster en Administración: Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor De San Marcos].

Educación https://cybertesis.unmsm.edu.pe/

Montes, L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
Repositorio Institucional UNMSM.

Educación https://cybertesis.unmsm.edu.pe/https://cybertesis.unmsm.edu.pe/

ANEXOS

FIGURA 8

Nota: Detalle remuneración emocional, por G. Zúñiga

FIGURA 9

Nota: Detalle propuesto labor destacada, por G. Zúñiga