

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL



TESIS

Clima organizacional y el desempeño laboral en una PYME textil de Lima, 2025

AUTOR:

Palacios Portugal, Jorge Julio

Ascencio Mendoza, Miguel Angel

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Estratégica Empresarial

ASESOR:

Dr. Vegas Gallo, Edwin Agustin

ORCID iD 0000-0002-2566-0115

LIMA – PERÚ

2026

Informe estándar ⓘ

Informe en inglés no disponible [Más información](#)

22% Similitud estándar

 Filtros

Fuentes

Mostrar las fuentes solapadas ☐

Dedicatoria

A Dios, por guiar nuestro camino y brindarnos la fortaleza necesaria para alcanzar nuestras metas.

A todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta investigación, especialmente a los trabajadores de la PYME textil que participaron en el estudio, quienes con su honestidad y disposición hicieron posible este trabajo.

Agradecimiento

Al Dr. Edwin Agustin Vegas Gallo, nuestro asesor,
por su valiosa orientación, sus conocimientos
compartidos, su paciencia y su dedicación en cada
etapa de este trabajo. Su guía ha sido fundamental
para alcanzar los objetivos propuestos.

Índice

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción de la realidad problemática	4
1.2 Definición del problema	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.4 Formulación de hipótesis	8
1.5. Variables y dimensiones.....	8
1.6. Justificación de la Investigación	10
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2 Bases teóricas.....	18
2.3 Definición de términos básicos	44
CAPÍTULO III	46

3. DISEÑO METODOLÓGICO	46
3.1 Tipo de investigación	46
3.2. Diseño de la investigación.....	47
3.3 Población y muestra de la investigación.....	48
3.4. Técnicas para la recolección de datos	49
CAPÍTULO IV	55
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras	55
CAPÍTULO V	75
5. DISCUSIÓN	75
5.1 Discusión de resultados obtenidos	75
5.2 Conclusiones	80
5.3. Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	88
ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	89
ANEXO 3: BASE DE DATOS	91
ANEXO 4. EVIDENCIA DIGITAL DE SIMILITUD	92
ANEXO 5. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO.....	93

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable Clima Organizacional.....	9
Tabla 2 Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.....	9
Tabla 3 Estadística de fiabilidad de la variable Clima Organizacional	51
Tabla 4 Estadística de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral	51
Tabla 5 Distribución de frecuencia de la variable Clima Organizacional	55
Tabla 6 Distribución de frecuencia de la variable Desempeño Laboral	56
Tabla 7 Distribución de frecuencia de la dimensión Estructura y Claridad Organizacional ..	58
Tabla 8 Distribución de frecuencia de la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor	59
Tabla 9 Distribución de frecuencia de la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales	61
Tabla 10 Tabla cruzada Clima Organizacional*Desempeño Laboral	62
Tabla 11 Tabla cruzada Estructura y Claridad Organizacional*Desempeño Laboral	64
Tabla 12 Tabla cruzada Liderazgo y Apoyo del Supervisor*Desempeño Laboral	66
Tabla 13 Tabla cruzada Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales*Desempeño Laboral	68
Tabla 14 Prueba de normalidad	69
Tabla 15 Correlación de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral	70
Tabla 16 Correlación de la dimensión Estructura y Claridad Organizacional y la variable Desempeño Laboral	71
Tabla 17 Correlación de la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor y la variable Desempeño Laboral.	72
Tabla 18 Correlación de la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales y la variable Desempeño Laboral	73

Índice de figuras

Figura 1 Niveles de la variable clima organizacional.....	56
Figura 2 Niveles de la de la variable Desempeño Laboral	57
Figura 3 Niveles de la dimensión Estructura y Claridad Organizacional.....	58
Figura 4 Niveles de la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor	60
Figura 5 Niveles de la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales.....	61
Figura 6 Gráfico de la Tabla cruzada Clima Organizacional*Desempeño Laboral	63
Figura 7 Gráfico de la Tabla cruzada Estructura y Claridad Organizacional*Desempeño Laboral	65
Figura 8 Gráfico de la <i>Tabla cruzada Liderazgo y Apoyo del Supervisor*Desempeño Laboral</i>	67
Figura 9 Gráfico de la Tabla cruzada Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales*Desempeño Laboral.....	68

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil de Lima durante el año 2025. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño no experimental, transversal y alcance correlacional. La población estuvo conformada por 80 colaboradores de la organización, de los cuales se seleccionó una muestra censal. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert, uno para cada variable, los cuales fueron validados mediante juicio de expertos y demostraron una alta confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach (0.869 para Clima Organizacional y 0.744 para Desempeño Laboral). Los resultados descriptivos revelaron que el 43.8% de los trabajadores percibe un clima organizacional en nivel bajo, mientras que el 52.5% presenta un desempeño laboral también en nivel bajo. El análisis inferencial, mediante la prueba de correlación Rho de Spearman, evidenció una relación estadísticamente significativa, positiva y de magnitud moderada entre ambas variables ($\rho = 0.460$; $p = 0.000$). Asimismo, se encontraron correlaciones significativas entre el desempeño laboral y las dimensiones del clima: Estructura y Claridad Organizacional ($\rho = 0.534$), Liderazgo y Apoyo del Supervisor ($\rho = 0.460$), y Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales ($\rho = 0.532$), todas con $p < 0.01$. Se concluye que el clima organizacional se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño laboral en la PYME textil estudiada, por lo que se recomienda implementar estrategias orientadas a fortalecer las dimensiones del clima organizacional para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, PYME textil, liderazgo, productividad.

Abstract

The present research aimed to determine the relationship between organizational climate and job performance in workers of a textile SME in Lima during the year 2025. The study followed a quantitative approach, basic type, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational scope design. The population consisted of 80 employees of the organization, from which a census sample was selected. For data collection, two Likert-type questionnaires were applied, one for each variable, which were validated through expert judgment and demonstrated high reliability through Cronbach's Alpha coefficient (0.869 for Organizational Climate and 0.744 for Job Performance). The descriptive results revealed that 43.8% of workers perceive an organizational climate at a low level, while 52.5% present job performance also at a low level. The inferential analysis, using Spearman's Rho correlation test, evidenced a statistically significant, positive, and moderate magnitude relationship between both variables ($\rho = 0.460$; $p = 0.000$). Likewise, significant correlations were found between job performance and the climate dimensions: Structure and Organizational Clarity ($\rho = 0.534$), Leadership and Supervisor Support ($\rho = 0.460$), and Teamwork and Interpersonal Relationships ($\rho = 0.532$), all with $p < 0.01$. It is concluded that organizational climate is directly and significantly related to job performance in the textile SME studied, therefore it is recommended to implement strategies aimed at strengthening the dimensions of organizational climate to improve worker performance.

Keywords: Organizational climate, job performance, textile SME, leadership, productivity.

Introducción

En el escenario empresarial contemporáneo, marcado por la globalización de los mercados y la creciente exigencia de competitividad, las organizaciones han comprendido que su principal ventaja diferencial ya no reside únicamente en la tecnología o el capital financiero, sino en la calidad de su capital humano y en la forma en que este percibe su entorno de trabajo. Chiavenato (2000) sostiene que el desempeño laboral constituye el comportamiento del trabajador orientado al logro de los objetivos fijados por la organización, comportamiento que se encuentra estrechamente condicionado por el clima en el que dicho trabajador desarrolla sus funciones. En esa línea, Robbins y Judge (2013) señalan que la percepción compartida que los miembros de una organización tienen acerca de sus políticas, prácticas y procedimientos —es decir, el clima organizacional— influye de manera determinante en las actitudes, la motivación y, en consecuencia, en los resultados productivos de los equipos de trabajo.

Este vínculo entre clima organizacional y desempeño laboral adquiere una relevancia particular en el segmento de la pequeña y mediana empresa (PYME), que constituye la columna vertebral del aparato productivo peruano. De acuerdo con Larios-Francia (2017), las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan el 99.5% del sector empresarial del país, siendo el rubro textil de la confección una de las actividades manufactureras más importantes dentro de dicho universo empresarial. En esa misma dirección, el Ministerio de la Producción (2025) reporta que, al cierre de 2023, la industria textil y de confecciones peruana estaba conformada por 46 693 empresas, de las cuales el 95.4% correspondía a microempresas y el 4.0% a pequeñas empresas, concentrándose el 66.0% de estas unidades productivas en la región Lima. Estas cifras evidencian que el desempeño de las PYMES textiles limeñas no solo determina la sostenibilidad de miles de unidades productivas, sino que además incide directamente en la generación de empleo y en la dinámica económica de la capital.

No obstante su peso económico, las PYMES textiles de Lima Metropolitana suelen caracterizarse por estructuras jerárquicas rígidas, estilos de liderazgo centralizados y autocráticos, y una comunicación predominantemente vertical y descendente, factores que, de acuerdo con Brunet (1987), configuran un clima organizacional adverso capaz de generar conflictos, desmotivación y baja moral entre los colaboradores. Esta problemática se manifiesta, a su vez, en indicadores de desempeño deficientes: alta rotación de personal, ausentismo, reprocesos y retrasos en la entrega de pedidos, situaciones que comprometen la competitividad de estas organizaciones en un mercado cada vez más exigente. Pese a la gravedad de este escenario, son escasos los diagnósticos formales que, desde una perspectiva científica, permitan a los directivos de estas empresas comprender la magnitud de la relación entre ambas variables y, sobre esa base, diseñar estrategias de mejora pertinentes.

Frente a este vacío, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil de Lima, durante el año 2025. Para tal efecto, se desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, en el que participó la totalidad de los 80 colaboradores de la organización mediante una muestra censal. La información se recolectó a través de dos cuestionarios tipo Likert, uno por cada variable, validados mediante juicio de expertos y cuya confiabilidad fue corroborada estadísticamente mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Los hallazgos de este estudio buscan aportar evidencia empírica que enriquezca el debate académico sobre la validez de los constructos de clima organizacional y desempeño laboral en el contexto específico de las PYMES manufactureras latinoamericanas, un campo tradicionalmente poco explorado frente a la abundante literatura centrada en grandes corporaciones y en el sector público, como advierte García-Rubiano et al. (2020), además de

proporcionar a los directivos del sector textil información objetiva para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano.

Con el propósito de exponer de manera ordenada el proceso y los resultados de la investigación, el presente informe se estructura en cinco capítulos. El capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis y la justificación del estudio. El capítulo II presenta el marco teórico, que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan las variables analizadas. El capítulo III describe el diseño metodológico empleado, incluyendo el tipo y diseño de investigación, la población, la muestra y las técnicas de recolección de datos. El capítulo IV expone los resultados descriptivos e inferenciales obtenidos. Finalmente, el capítulo V presenta la discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones derivadas del estudio, seguidas de las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

El sector textil en el Perú ha sido históricamente uno de los motores de la economía nacional, caracterizado por su capacidad de generar empleo y su reconocimiento a nivel internacional por la calidad de sus productos. Sin embargo, en las últimas décadas, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) textiles han enfrentado una serie de desafíos que han puesto en riesgo su sostenibilidad y competitividad. La globalización, la apertura de mercados, la competencia asiática y, más recientemente, la crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia, han transformado radicalmente el entorno en el que estas empresas operan, obligándolas a replantear sus estrategias de gestión y producción para poder mantenerse vigentes en un mercado cada vez más exigente y dinámico.

En el contexto de Lima Metropolitana, las PYMES textiles constituyen la columna vertebral del sector, representando más del 80% de las unidades productivas y generando la mayor parte del empleo en la industria. Sin embargo, estas organizaciones se caracterizan por estructuras jerárquicas rígidas, procesos de gestión tradicionales y, en muchos casos, una marcada resistencia al cambio. Los dueños o gerentes, frecuentemente fundadores de la empresa, mantienen un estilo de liderazgo centralizado y autocrático, donde las decisiones se

toman en la cima y la participación de los colaboradores es limitada o nula, lo que genera un ambiente de trabajo donde la iniciativa y la creatividad son poco valoradas. Esta realidad organizacional tiene un impacto directo en el clima laboral, afectando la percepción de los trabajadores sobre su entorno y, en consecuencia, su disposición para contribuir al logro de los objetivos empresariales.

En las PYMES textiles limeñas, es común observar una comunicación deficiente, donde la información fluye de manera vertical y descendente, sin espacios para la retroalimentación o la expresión de inquietudes por parte de los trabajadores. Los canales de comunicación informales, como los rumores, suelen reemplazar a los formales, generando incertidumbre y desconfianza entre el personal. Asimismo, el estilo de liderazgo predominante es autoritario, con supervisores y jefes de área que, en su mayoría, han sido promovidos por antigüedad y no por competencias de gestión, ejerciendo un liderazgo basado en el control y la supervisión estricta, más que en el apoyo y la orientación. El trato hacia los colaboradores suele ser impersonal y, en ocasiones, poco respetuoso, lo que contribuye a un ambiente de tensión y desmotivación que se refleja en la calidad del trabajo y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La presión por cumplir con los pedidos, los horarios extendidos y la falta de espacios para la integración generan un ambiente de competencia interna y conflictos entre compañeros, donde el trabajo en equipo es visto como una excepción y no como una práctica cotidiana. Las relaciones interpersonales se vuelven tensas y la cooperación se limita a lo estrictamente necesario para cumplir con las tareas inmediatas. Adicionalmente, la falta de reconocimiento es una constante, ya que los logros de los trabajadores rara vez son celebrados o recompensados, y la remuneración es percibida como insuficiente y desvinculada del desempeño, lo que genera desmotivación y un bajo sentido de pertenencia. Estos factores, en

su conjunto, configuran un clima organizacional negativo que afecta no solo el bienestar de los trabajadores, sino también la productividad y la competitividad de la empresa.

Este clima organizacional negativo se traduce en un desempeño laboral deficiente, caracterizado por una baja productividad derivada de la desmotivación y la falta de claridad en los objetivos, lo que impacta en la eficiencia y la calidad del trabajo. Se observa un alto índice de errores, reprocesos y retrasos en la entrega de pedidos, lo que genera insatisfacción en los clientes y pérdida de oportunidades de negocio. Asimismo, la alta rotación de personal es una consecuencia directa de la insatisfacción laboral, lo que obliga a la empresa a incurrir en costos constantes de reclutamiento, selección y capacitación, así como a enfrentar la pérdida de talento y conocimiento acumulado. El ausentismo y las tardanzas también son manifestaciones frecuentes de la falta de compromiso y la insatisfacción, afectando la continuidad de las operaciones y la moral del equipo. En última instancia, la combinación de baja productividad, alta rotación y mala calidad del servicio impacta directamente en la capacidad de la empresa para competir en el mercado, reducir costos y fidelizar clientes, comprometiendo su sostenibilidad a largo plazo.

A pesar de la gravedad de esta problemática, las PYMES textiles limeñas rara vez realizan diagnósticos formales de clima organizacional o desempeño laboral. La gestión del talento humano se limita a tareas administrativas básicas, sin considerar estrategias para mejorar el ambiente laboral o potenciar el rendimiento de los colaboradores. Esta falta de visión estratégica en la gestión del capital humano perpetúa un círculo vicioso en el que el mal clima laboral afecta el desempeño, y el bajo desempeño, a su vez, deteriora aún más el clima, generando un ambiente de trabajo cada vez más hostil y menos productivo. La presente investigación surge de la necesidad de comprender, de manera sistemática, la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el contexto de una PYME textil en Lima, buscando identificar las dimensiones del clima que presentan mayores deficiencias y cómo

estas afectan el rendimiento de los trabajadores, con el fin de proponer acciones concretas de mejora que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad del sector y al bienestar de quienes lo integran.

1.2 Definición del problema

1.2.1 Problema general.

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025?

1.2.2 Problemas específicos.

¿Cuál es la relación entre la estructura y claridad organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y apoyo del supervisor y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025?

¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

1.3.2 Objetivos específicos.

Determinar la relación entre la estructura y claridad organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

Determinar la relación entre el liderazgo y apoyo del supervisor y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

1.4 Formulación de hipótesis

1.4.1 Hipótesis general.

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

1.4.2 Hipótesis específicas.

Existe una relación directa y significativa entre la estructura y claridad organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y apoyo del supervisor y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

Existe una relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.

1.5. Variables y dimensiones

Variable 01: Clima Organizacional

Dimensiones

1. Estructura y Claridad Organizacional
2. Liderazgo y Apoyo del Supervisor
3. Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales

Variable 02: Desempeño Laboral

Dimensiones

1. Eficiencia y Productividad
2. Competencias y Habilidades
3. Actitud y Compromiso

1.5.1 Operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rango
1. Estructura y Claridad Organizacional	1. Claridad de objetivos y procedimientos	1	Escala: Ordinal 5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo	Bajo: 9 - 20 Medio: 21 - 33 Alto: 34 - 45
	2. Conocimiento de políticas y normas	2		
	3. Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace	3		
2. Liderazgo y Apoyo del Supervisor	1. Apoyo y orientación del superior	4		
	2. Comunicación y participación	5		
	3. Trato respetuoso y justo	6		
3. Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales	1. Cooperación y compañerismo	7		
	2. Confianza y comunicación entre pares	8		
	3. Manejo de conflictos	9		

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rango
1. Eficiencia y Productividad	1. Cumplimiento de metas y plazos	1	Escala: Ordinal 5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo	Bajo: 9 - 20 Medio: 21 - 33 Alto: 34 - 45
	2. Calidad del trabajo	2		
	3. Uso eficiente de recursos	3		
2. Competencias y Habilidades	1. Conocimiento del puesto	4		
	2. Habilidad para resolver problemas	5		
	3. Iniciativa y proactividad	6		
3. Actitud y Compromiso	1. Responsabilidad	7		
	2. Adaptabilidad al cambio	8		
	3. Colaboración y comunicación	9		

1.6. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica desde múltiples perspectivas que abordan la complejidad y relevancia del estudio del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el contexto de las PYMES textiles limeñas. Desde el punto de vista teórico, el estudio se fundamenta en los marcos conceptuales de autores como Brunet (1987), Chiavenato (2000), Robbins y Judge (2013), García Rubiano et al. (2020), Uribe Prado (2015) y Alonso Ramírez (2024), quienes han desarrollado ampliamente los constructos de clima organizacional y desempeño laboral. Al aplicar estas teorías al contexto específico de las PYMES textiles peruanas, se contribuye a la generación de conocimiento empírico que permita contrastar los modelos teóricos con la realidad de un sector clave de la economía nacional.

De acuerdo con García Rubiano et al. (2020), el clima organizacional es un constructo multidimensional que requiere ser evaluado en contextos específicos para comprender su verdadero impacto en el comportamiento de los trabajadores. En este sentido, la investigación llena un vacío en la literatura local que tradicionalmente ha abordado estas variables en grandes corporaciones o en el sector público, dejando de lado la realidad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras. El estudio enriquece el debate académico sobre la validez de estos constructos en contextos latinoamericanos y proporciona evidencia que puede ser utilizada para adaptar las teorías existentes a las particularidades de las organizaciones de menor tamaño.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación permitirán a los directivos y gerentes de las PYMES textiles contar con información objetiva y sistematizada sobre cómo las dimensiones del clima organizacional afectan el desempeño de sus colaboradores. Con base en estos hallazgos, podrán diseñar e implementar estrategias de mejora orientadas a fortalecer el clima laboral, aumentar la productividad, reducir la rotación y mejorar la competitividad de sus empresas. Como señala Chiavenato (2000), el desempeño

laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, y este comportamiento está directamente influenciado por el ambiente en el que se desarrolla.

Alonso Ramírez (2024) sostiene que el análisis del clima laboral permite a la organización conocer la percepción del personal sobre las medidas de conducta implementadas y cómo se encuentra la relación entre colaboradores y superiores. Esto facilita la identificación de aspectos de la gestión del capital humano que deben atenderse para mejorar el ambiente de trabajo y, en consecuencia, el rendimiento de los trabajadores. El estudio proporciona herramientas concretas para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano en el sector textil.

El valor metodológico de la investigación radica en el uso de instrumentos de recolección de datos validados en contextos latinoamericanos, como los cuestionarios basados en los modelos de Litwin y Stringer y la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO). De acuerdo con Uribe Prado (2015), la medición del clima organizacional requiere de instrumentos que hayan sido contruidos y validados en poblaciones similares a las que se pretende estudiar, para asegurar que los resultados sean representativos de la realidad de los trabajadores.

La metodología cuantitativa de alcance correlacional permite establecer relaciones estadísticamente significativas entre las variables, ofreciendo un modelo replicable que puede ser aplicado en futuras investigaciones en el sector textil y en otras PYMES manufactureras del país. Además, el estudio sienta las bases para el diseño de un instrumento adaptado específicamente a la realidad de las PYMES textiles peruanas, que pueda ser utilizado por otras empresas del sector para realizar diagnósticos periódicos de su clima organizacional.

Como sostiene García Rubiano et al. (2020), contar con instrumentos válidos y confiables es fundamental para que las organizaciones puedan tomar decisiones informadas que impacten positivamente en su clima laboral y, por ende, en su productividad. Finalmente,

la justificación social de esta investigación adquiere una dimensión particularmente relevante en el contexto peruano, donde las PYMES representan la principal fuente de empleo y donde las condiciones laborales en el sector textil suelen ser precarias.

Brunet (1987) señala que el clima organizacional tiene consecuencias directas sobre el comportamiento de los empleados y que un clima positivo puede mejorar la satisfacción y la productividad, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, estrés y baja moral. Al mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral, se contribuye directamente al bienestar de los trabajadores, quienes experimentarán un ambiente laboral más saludable, justo y motivador.

La investigación impacta en la calidad de vida de los trabajadores y en la de sus familias, así como en el desarrollo económico y social de las comunidades donde estas empresas operan. Al promover mejores prácticas de gestión del talento humano, el estudio contribuye a la construcción de una cultura empresarial más responsable y orientada al bienestar de las personas, lo que constituye un paso fundamental hacia la construcción de un sector textil peruano más competitivo, sostenible y humano, tal como lo propone Uribe Prado (2015).

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales.

La investigación de Huamanyalli Jorge (2021) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en 50 trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Educación. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional, aplicó dos cuestionarios validados por juicio de expertos (validez promedio del 85%) y con alta confiabilidad ($\alpha = 0.91$ y $\alpha = 0.83$). Los resultados mostraron que el 73.8% percibe una comunicación interpersonal "a veces", el 78.8% percibe un liderazgo "a veces", y el 71.3% presenta un desempeño laboral regular. Se encontraron correlaciones positivas medias entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral: comunicación personal ($r = 0.593$), liderazgo ($r = 0.611$), relaciones interpersonales ($r = 0.608$) y reconocimiento ($r = 0.569$), todas con $p = 0.000$. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

La investigación de Garnique Caro (2022) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en 90 profesionales de enfermería de las

brigadas de vacunación contra la COVID-19 en Lambayeque. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional, aplicó dos cuestionarios validados ($\alpha = 0.928$ y 0.939). Los resultados mostraron que el 48.89% percibe un clima organizacional medio y el 58.89% presenta un desempeño laboral medio. Se encontró una correlación positiva moderada entre ambas variables ($Rho = 0.421$; $p = 0.008$), así como correlaciones significativas con las dimensiones calidad de trabajo ($Rho = 0.456$; $p = 0.000$), iniciativa ($Rho = 0.502$; $p = 0.000$), relaciones humanas ($Rho = 0.607$; $p = 0.000$) y logro de metas ($Rho = 0.539$; $p = 0.001$). Se concluye que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de enfermería.

La investigación de Tantaquispe Saldaña (2025) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en 100 trabajadores de una entidad pública en Ucayali. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional, aplicó dos cuestionarios validados ($\alpha = 0.890$ y 0.910). Los resultados mostraron que el 45% percibe un clima organizacional medio y el 47% presenta un desempeño laboral medio. Se encontró una correlación positiva muy alta entre ambas variables ($r = 0.899$; $p = 0.000$), así como correlaciones significativas con las dimensiones condiciones de trabajo ($r = 0.872$), remuneraciones ($r = 0.864$), directivos/jefes inmediatos ($r = 0.877$) y motivación ($r = 0.829$). Se concluye que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la entidad pública estudiada.

La investigación de De la Cruz Aliaga y Mayhua Espinoza (2025) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en 114 trabajadores de la UPSJB – Ica durante el año 2023. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional transversal, aplicó cuestionarios validados por juicio de expertos. Los resultados mostraron que el 36.8% percibe un clima organizacional regular y el 37.7% presenta un desempeño laboral regular. Se encontró una correlación positiva alta entre ambas

variables ($r = 0.741$; $p = 0.000$), así como correlaciones significativas entre el clima organizacional y las dimensiones aptitud ($r = 0.535$), personalidad ($r = 0.678$), percepción ($r = 0.666$) y aprendizaje ($r = 0.702$). Se concluye que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución estudiada.

La investigación de Alca Cose (2025) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en 60 trabajadores del Centro de Salud de Quilmaná, Cañete, durante el año 2022. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional, aplicó el cuestionario CL-SPC para clima organizacional y un cuestionario para productividad laboral, ambos con alta confiabilidad ($\alpha = 0.89$ y 0.897). Los resultados mostraron que el 75% percibe un clima organizacional alto y el 98.3% presenta una productividad alta. Se encontró una correlación positiva moderada entre ambas variables ($\rho = 0.467$; $p = 0.000$), así como correlaciones significativas con las dimensiones autorrealización ($\rho = 0.332$; $p = 0.009$), involucramiento laboral ($\rho = 0.313$; $p = 0.015$), supervisión ($\rho = 0.341$; $p = 0.008$) y condiciones laborales ($\rho = 0.288$; $p = 0.026$). Se concluye que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la productividad laboral en el centro de salud estudiado.

2.1.2 Antecedentes internacionales.

La investigación de López Neira (2021) tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de 51 trabajadores administrativos de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional, aplicó un cuestionario de 30 preguntas con escala Likert, el cual obtuvo una alta confiabilidad ($\alpha = 0.948$). Los resultados mostraron una correlación positiva moderada entre ambas variables ($Rho = 0.581$; $p = 0.000$), así como correlaciones significativas entre el desempeño laboral y las dimensiones comunicación ($Rho = 0.615$), motivación ($Rho = 0.526$), liderazgo ($Rho = 0.531$) y trabajo en equipo ($Rho = 0.425$), todas con $p < 0.01$. Se concluye

que el clima organizacional incide directa y positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo, por lo que se propone un plan de mejora para fortalecer las dimensiones estudiadas.

La investigación de Huamanyalli Jorge (2021) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en 50 trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Educación. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional, aplicó dos cuestionarios validados por juicio de expertos (validez promedio del 85%) y con alta confiabilidad ($\alpha = 0.91$ y $\alpha = 0.83$). Los resultados mostraron que el 73.8% percibe una comunicación interpersonal "a veces", el 78.8% percibe un liderazgo "a veces", y el 71.3% presenta un desempeño laboral regular. Se encontraron correlaciones positivas medias entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral: comunicación personal ($r = 0.593$), liderazgo ($r = 0.611$), relaciones interpersonales ($r = 0.608$) y reconocimiento ($r = 0.569$), todas con $p = 0.000$. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

La investigación de Meza Luque (2021) tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de 62 colaboradores de la empresa Mendotel S.A. en Guayaquil. El estudio, de enfoque cuantitativo y alcance correlacional, aplicó dos cuestionarios validados ($\alpha = 0.989$ y 0.980). Los resultados mostraron que el clima organizacional fue deficiente (media = 2.84), destacando problemas en estabilidad laboral, organización y desempeño, e iniciativa participativa; mientras que el desempeño laboral fue regular (media = 3.25), con dificultades en motivación y personalidad. Se encontró una correlación positiva fuerte entre ambas variables ($r = 0.863$; $p < 0.01$), siendo las dimensiones con mayor correlación apoyo al emprendimiento ($r = 0.901$), autonomía y profesionalismo ($r = 0.872$), y comunicación y desarrollo ($r = 0.822$). Se concluye que el clima organizacional influye de forma significativa y positiva en el desempeño laboral.

La investigación de Mierez Rodríguez (2023) tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de 43 trabajadores administrativos de la Corporación Avícola del Estado Anzoátegui, C.A. (CORPAVANZ) en Venezuela. El estudio, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y de campo, aplicó un cuestionario con escala Likert basado en las nueve dimensiones de Litwin y Stringer (estructura, responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad y recompensa). Los resultados diagnosticaron un clima organizacional afectado en múltiples dimensiones, evidenciando baja motivación, ausentismo, falta de iniciativa, rotación de personal y conflictos entre compañeros, lo cual impacta negativamente en el desempeño laboral. Se concluye que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral, por lo que se requiere implementar estrategias para mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad.

La investigación de Toctaguano Alarcón (2024) tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de 18 trabajadores de la Cooperativa Indígena 'SAC' Ltda. en Riobamba, Ecuador, en tiempos post COVID. El estudio, de enfoque descriptivo y de campo con diseño no experimental, aplicó encuestas a toda la población y una entrevista al gerente, con una confiabilidad de $\alpha = 0.805$. Los resultados mostraron que el 72% de los trabajadores considera que el clima organizacional influye en el desempeño, aunque el 72% califica el ambiente laboral como malo, el 78% está en desacuerdo con las condiciones físicas del lugar de trabajo, y el 61% está en desacuerdo con la calidad de vida laboral. Se encontró una correlación de $R = 0.812$ y un $R^2 = 0.729$, confirmando que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral ($p = 0.000$). Se concluye que el clima organizacional no es el adecuado, por lo que se proponen estrategias de mejora.

2.2 Bases teóricas

1. Clima Organizacional

El clima organizacional constituye uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano contemporánea, pues las organizaciones incorporan su evaluación como una práctica de gestión necesaria para un funcionamiento efectivo (García-Rubiano et al., 2020). El constructo ha dejado de ser periférico para convertirse en un aspecto central a investigar, reconociendo que el ambiente interno de trabajo influye decisivamente en los resultados organizacionales (Alonso, 2022).

El origen del concepto se remonta a finales de la década de 1930 con la publicación del artículo sobre patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente, donde se introdujo la noción de una atmósfera social presente en grupos a partir de los estilos de liderazgo. Fue casi dos décadas después, en 1958, que Argyris propuso formalmente el término "clima organizacional" (García-Rubiano et al., 2020). Desde entonces, el concepto ha evolucionado significativamente, consolidándose como una herramienta fundamental para diagnosticar y mejorar las condiciones laborales.

El clima organizacional apela a la metáfora del clima atmosférico para definir un fenómeno importante para la gestión organizacional. El uso del término "clima" para definir fenómenos sociales es común y en todos los casos se emplea como sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a una persona (García-Rubiano et al., 2020). Esta analogía permite comprender que, así como el clima atmosférico afecta el estado de ánimo y las actividades de las personas, el clima organizacional influye en las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

El clima organizacional se fundamenta en la teoría de campo de Lewin, que describe el comportamiento como una función de la persona y su entorno. Para Lewin, un "campo" se refiere a un espacio vital del individuo, constituido por la persona y el ambiente psicológico tal

como existe para ella. Esta es la idea que subyace a la configuración del clima organizacional: una variable resultante de la interacción de la persona con su entorno (García-Rubiano et al., 2020). En consecuencia, el clima no es un atributo puramente objetivo ni meramente subjetivo, sino que emerge de la percepción que los individuos construyen a partir de su interacción con las características objetivas de la organización.

La medida del clima organizacional se obtiene a partir de las percepciones que un conjunto de individuos tiene sobre su ambiente de trabajo, constituido por aspectos estructurales y situacionales de la dinámica organizacional. Desde esta perspectiva, el clima organizacional se define como la experiencia de trabajo de un conjunto de personas en su contexto laboral, que puede ser caracterizada y evaluada a partir de sus percepciones sobre el mismo (García-Rubiano et al., 2020). Esta definición resalta la naturaleza perceptual del clima y su carácter colectivo.

Brunet, por su parte, define el clima organizacional como "la personalidad de una organización", una configuración particular de características que influyen directamente en el comportamiento de los individuos que la componen. Esta conceptualización subraya que el clima es una propiedad distintiva de cada organización, que la diferencia de otras y que, al igual que la personalidad individual, puede ser sana o malsana. Esta idea se fundamenta en la fórmula de Lewin que sostiene que el comportamiento es función de la persona y su entorno, indicando que las características personales y la percepción del clima de trabajo son determinantes para la conducta laboral.

Patlán Pérez define el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, cuya estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. Esta definición resalta la naturaleza perceptual y estable del clima, así como su

impacto directo en la conducta de los empleados. El clima, al ser percibido, se convierte en un marco de referencia que guía las acciones de los trabajadores.

El clima organizacional es un constructo multidimensional y multinivel, que puede entenderse como un engranaje en donde las diversas variables del comportamiento organizacional pueden afectarlo, o viceversa. Entre las variables asociadas al clima organizacional se encuentran el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, entre otras (García-Rubiano et al., 2020). Esta naturaleza multidimensional implica que el clima no puede ser comprendido a través de una sola dimensión, sino que requiere un análisis integral de sus diversos componentes.

El clima organizacional o ambiente de trabajo se define como la descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente laboral en que desarrollan sus actividades, es decir, se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación. Robbins lo define como las percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su compañía y su clima laboral, mientras que Chiavenato lo define como el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, estrechamente relacionado con su grado de motivación. Para Alonso, el clima organizacional es la suma de ambos conceptos, ya que se determina tanto por fuerzas internas como externas, afectando el ambiente laboral desde la normativa hasta las relaciones que se gestan entre los integrantes de la organización. Por lo tanto, el clima organizacional es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores en relación con su nivel de desarrollo dentro de ella, el tipo de relaciones interpersonales que se generen y la percepción de su puesto en relación con su percepción económica.

El clima laboral se refiere al medio ambiente que se desarrolla dentro de las organizaciones, sumando tanto el aspecto físico como humano; es identificar la percepción que

los trabajadores tienen acerca de las políticas, la gestión directiva, así como sus relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo. Esta definición integradora permite comprender que el clima no es solo un fenómeno psicológico, sino que también incluye elementos materiales y estructurales que conforman el entorno laboral.

Algunas características del clima organizacional incluyen su permanencia relativa, es decir, que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales; el hecho de que el comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa; que el clima ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores; que los trabajadores modifican el clima laboral y también afectan sus propios comportamientos; que las diferentes variables estructurales afectan el clima y a su vez estas variables se pueden afectar por el propio clima; y que problemas como la rotación y ausentismo pueden ser signos de alarma que alertan sobre un mal clima laboral debido a que los empleados pueden estar insatisfechos (Alonso, 2022). Estas características permiten comprender la naturaleza dinámica y recíproca del clima organizacional.

El clima laboral se define por influencias del medio ambiente que rodea a la organización, así como por los factores y las condiciones que se generan dentro de esta. Los factores que influyen para integrarlo pueden ser tanto internos como externos a la misma. Entre los elementos que lo configuran se encuentran la influencia de factores externos como clientes, proveedores, relaciones sindicales y medios de comunicación; la interacción entre las personas y el ambiente físico; los factores psicológicos de los individuos como actitudes, opiniones, percepciones, motivaciones y expectativas; los procesos y sistemas de trabajo; los factores que integran la cultura organizacional como misión, visión, normas y políticas; y el estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad (Alonso, 2022).

Desde la perspectiva de la OIT, el clima laboral se vincula directamente con la salud ocupacional. Los factores psicosociales, que representan el conjunto de las percepciones y

experiencias del trabajador, incluyen la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura corporativa y el diseño del puesto, y pueden ser positivos o negativos en términos de un ambiente y clima laboral organizacional. Un clima laboral favorable es aquel donde existe un equilibrio entre las oportunidades y exigencias ambientales y las necesidades, aptitudes y aspiraciones del trabajador, generando sentimientos de confianza, motivación y satisfacción. Un desequilibrio, por el contrario, produce reacciones negativas que afectan la salud y el rendimiento. Esta perspectiva amplía el concepto de clima más allá de lo puramente organizacional, conectándolo con el bienestar integral de los trabajadores.

1.1. Estructura y Claridad Organizacional

Esta dimensión se centra en la percepción de los trabajadores sobre la formalidad, el orden y la transparencia de la organización. La estructura organizacional es una de las dimensiones comunes en la evaluación del clima organizacional y la claridad organizacional es una de las dimensiones más evaluadas por los diferentes instrumentos (García-Rubiano et al., 2020). Esta dimensión resulta fundamental porque proporciona el marco de referencia dentro del cual los empleados interpretan sus deberes cotidianos y comprenden el funcionamiento de la organización.

La estructura y la claridad dentro de una organización configuran el marco de referencia bajo el cual los empleados interpretan sus deberes cotidianos. El alineamiento y la transparencia en la definición de las metas institucionales resultan indispensables para guiar el esfuerzo colectivo, y cuando los objetivos y los procedimientos se establecen de manera clara, unívoca y simple, se genera una reducción en las ambigüedades burocráticas y se dota al personal de un sentido de dirección exacto (Alonso, 2022). Esta claridad reduce la incertidumbre y permite a los empleados orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La claridad organizacional permite a los empleados comprender las políticas, procedimientos y normas que rigen su trabajo. Un diseño inadecuado del puesto de trabajo puede implicar una excesiva especialización, monotonía y baja autonomía, lo cual se refleja en estrés laboral para el empleado y en un desempeño deficiente, generando una percepción negativa del clima organizacional (García-Rubiano et al., 2020). Por lo tanto, la claridad de objetivos y procedimientos, el conocimiento de políticas y normas, y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace son fundamentales para evaluar la percepción de los trabajadores sobre la estructura y claridad organizacional.

Para Brunet, esta dimensión se relaciona directamente con la percepción que tienen los empleados sobre las reglas, políticas y procedimientos que rigen su trabajo, señalando que los reglamentos y políticas formalizados por una organización tienen un efecto significativo en la percepción del clima organizacional, ya que establecen y prescriben un papel de trabajo y determinan el margen de comportamiento admisible. Esta regulación formal proporciona un marco de predictibilidad que reduce la ansiedad y facilita la integración de los nuevos miembros.

Indicadores de la Dimensión Estructura y Claridad Organizacional:

Claridad de objetivos y procedimientos: Se relaciona con el grado de estructura que impone el puesto, el cual mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores. La claridad en estos aspectos evita la ambigüedad, la cual es considerada un factor importante de estrés. La ambigüedad de papeles, es decir, no saber qué se debe hacer, con quién y cómo, es un factor de estrés que puede afectar la satisfacción y el deseo de abandonar la empresa. Cuando los papeles están mal definidos o son ambiguos, los riesgos de conflictos y estrés son excesivamente grandes. Según Robbins y Judge, los roles poco claros, la sobrecarga de trabajo

y la ambigüedad son fuentes significativas de estrés laboral y de insatisfacción. Cuando los empleados no saben con certeza lo que se espera de ellos o cómo se toman las decisiones, experimentan incertidumbre, lo que puede llevar a una disminución del esfuerzo y la productividad. La teoría del establecimiento de metas postula que las metas específicas y difíciles mejoran el desempeño, y una estructura clara y coherente proporciona el marco para que estas metas puedan ser comprendidas y aceptadas. La teoría de las expectativas sugiere que los empleados se sienten motivados cuando perciben una relación clara entre su esfuerzo, el desempeño y las recompensas.

Conocimiento de políticas y normas: Se vincula directamente al concepto de estructura como la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. Un conocimiento claro de estas normas permite a los empleados entender los límites y las expectativas de su puesto. Para Chiavenato, los procesos de socialización de recursos humanos procuran orientar a los nuevos miembros para que asimilen las reglas, políticas, estándares de conducta y valores aprobados formalmente por la organización, asegurando la predictibilidad del comportamiento dentro de la estructura empresarial. Este conocimiento es esencial para que los empleados puedan navegar eficazmente en el entorno organizacional y alinear su comportamiento con las expectativas institucionales.

Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace: La coherencia entre el discurso y la acción de la dirección es un pilar de la confianza organizacional. La falta de esta coherencia puede ser percibida como una injusticia, generando insatisfacción y afectando la percepción del clima. La justicia organizacional es un constructo clave que se refiere a la percepción de equidad en el trato. Un clima percibido como justo y confiable requiere que exista coherencia entre las políticas declaradas y las acciones de la dirección. La falta de esta coherencia puede contribuir a la frustración, definida como el sentimiento vivido por un individuo cuando

aparecen obstáculos que interfieren en la búsqueda de sus objetivos. La equidad y el sentimiento de justicia son elementos importantes para una percepción positiva del clima. La concordancia entre las pautas organizacionales y las prácticas operativas reales forma la base de la confianza en los sistemas de información y de gestión, influyendo en la percepción que poseen los trabajadores sobre la honestidad interna y el cumplimiento formal de los acuerdos organizacionales.

1.2. Liderazgo y Apoyo del Supervisor

Esta dimensión evalúa la calidad de la relación entre los colaboradores y sus supervisores inmediatos. El liderazgo es una de las variables asociadas al clima organizacional, junto con la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación. El líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los funcionarios aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional, además de que es quien puede generar motivación, lo que permite que los trabajadores lleguen al máximo de su desempeño (García-Rubiano et al., 2020). Esta centralidad del liderazgo en la configuración del clima hace que el estilo de mando sea un factor determinante para la salud organizacional.

El liderazgo impacta sobre el clima organizacional de manera fundamental, ya que con las prácticas de un jefe se puede propiciar un clima positivo, generar motivación, e incluso decantar en mejoras en el desempeño de los empleados. Para que se tenga un clima propicio en la organización es importante que las personas que ejercen el liderazgo lo hagan de manera eficaz, siendo flexibles y adaptándose a las diversas situaciones. El liderazgo, la supervisión y la interacción social aparecen como dimensiones recurrentes en los instrumentos de evaluación del clima (García-Rubiano et al., 2020). Por lo tanto, el apoyo y orientación del superior, la comunicación y participación, y el trato respetuoso y justo son indicadores clave que reflejan la calidad del liderazgo y su impacto en el clima organizacional.

El estilo de liderazgo que se desarrolle en la organización es el principal detonante para establecer un ambiente de trabajo sano o insano para los colaboradores, ya que mucho depende de la relación que se establece entre la alta dirección con el resto del personal, así como de las normas, políticas y cultura organizacional que dicten para la empresa (Alonso, 2022). Esta afirmación resalta la responsabilidad de los líderes en la creación de las condiciones que favorecen o perjudican el bienestar de los empleados.

Para Brunet, esta dimensión es central en la teoría del clima organizacional, señalando que comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece. Los líderes y supervisores son agentes primordiales en la creación del clima laboral, ya que el apoyo, la comunicación y el trato justo por parte de quien ejerce un rol de autoridad son elementos fundamentales para que los empleados perciban un ambiente positivo. El comportamiento de los líderes es un factor clave para dar forma a la cultura y, por extensión, al clima de la organización. Un líder que brinda apoyo escucha activamente y demuestra respeto por sus subordinados genera confianza, lo cual es el fundamento de las relaciones laborales efectivas.

Para Uribe Prado, el liderazgo es uno de los factores psicosociales que definen el clima, y que la calidad del mismo, particularmente la del "jefe", tiene un impacto profundo en la salud y el desempeño de los trabajadores. La calidad del jefe, medida a través de la percepción de justicia, se relaciona directamente con el bienestar emocional y la intención de permanencia.

Indicadores de la Dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor:

Apoyo y orientación del superior: El apoyo del supervisor es un componente crítico del clima. Se define como el apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados y se mide como el estímulo y el apoyo que un empleado recibe de su superior. El apoyo patronal evalúa hasta qué punto los superiores están interesados en el progreso de sus subordinados y

mantienen un espíritu amistoso de cooperación. La investigación de Fleishman demostró que la consideración y el apoyo de los superiores influyen directamente en el comportamiento de sus subordinados, quienes tienden a adoptar estilos de liderazgo similares a los de su superior inmediato. Un liderazgo que provee recursos materiales, humanos y apoyo en capacitación favorece un entorno propicio para el logro de las metas. La teoría del intercambio líder-miembro sugiere que los líderes desarrollan relaciones de diferente calidad con sus seguidores, y aquellos que están en el círculo interno reciben mayor apoyo y atención, lo que repercute en mayor satisfacción y desempeño.

Comunicación y participación: Esta dimensión es clave para un clima participativo. La comunicación no solo debe ser descendente, sino también ascendente y lateral, permitiendo que los empleados expresen sus ideas y quejas. En la teoría de Likert, el sistema participativo se caracteriza por una comunicación fluida y multidireccional. La participación en la toma de decisiones también es fundamental; cuando los empleados pueden influir en las decisiones que les afectan directamente, se sienten más implicados y satisfechos. La comunicación constituye el intercambio de información y la transmisión de significados que reduce la incertidumbre en la organización. Un clima saludable incentiva canales abiertos y promueve la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones relativas a su propio trabajo, disolviendo barreras comunicativas. La comunicación abierta y la participación en las decisiones son tácticas efectivas para superar la resistencia al cambio y aumentar el compromiso.

Trato respetuoso y justo: Los climas autoritarios se caracterizan por una relación de desconfianza y miedo, mientras que los climas participativos se basan en la confianza y el respeto. El sentimiento de justicia y equidad es un factor que reduce el deseo de sindicalización y se asocia a una percepción más positiva del clima. La justicia organizacional interpersonal es la percepción del trato honesto y respetuoso que los empleados reciben de su jefe. Un jefe que brinda apoyo, orientación y trato justo contribuye significativamente a un clima laboral

positivo. La falta de apoyo se asocia con desgaste ocupacional, bajo bienestar emocional y renuncia psicológica. Un trato respetuoso y justo se relaciona directamente con la percepción de justicia organizacional, especialmente la justicia interactiva, la cual mitiga los efectos negativos de otros resultados desfavorables. La equidad y el respeto por parte de la línea gerencial son aspectos críticos para la salud psicológica de los subordinados, lo cual impacta en que las personas se sientan valoradas y respetadas dentro de sus grupos de trabajo.

1.3. Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales

Esta dimensión se refiere a la calidad de las interacciones horizontales entre los compañeros de trabajo. El desarrollo de un trabajo en equipo implica la presencia de un líder con la capacidad de guiar a un grupo de personas comprometidas, en donde la función del líder es ser un facilitador de la integración del equipo de manera efectiva. El clima organizacional y el trabajo en equipo se relacionan, pues el clima organizacional favorece el ambiente de los miembros del equipo, lo que se ve reflejado en el buen trato y respeto que se presente entre los compañeros (García-Rubiano et al., 2020). Esta interdependencia entre clima y trabajo en equipo crea un círculo virtuoso donde un buen clima facilita la colaboración y la colaboración, a su vez, refuerza un clima positivo.

Las acciones de intervención en los modelos de clima organizacional suelen fortalecer aspectos de la interacción como el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación. La dimensión de interacción social es identificada como una de las más evaluadas por los diferentes instrumentos (García-Rubiano et al., 2020). Por lo tanto, la cooperación y compañerismo, la confianza y comunicación entre pares, y el manejo de conflictos son indicadores esenciales para evaluar la calidad de las relaciones interpersonales, un componente vital del clima organizacional.

Alonso señala que las relaciones interpersonales son un factor clave para el clima laboral, y que es importante generar relaciones sanas fortaleciendo la comunicación, el respeto y los valores entre los compañeros. Los grupos, su dinámica, estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, normas y códigos de relaciones inciden sobre el clima organizacional. Esta perspectiva destaca que las relaciones interpersonales no son un fenómeno espontáneo, sino que pueden y deben ser gestionadas para favorecer un clima positivo.

Las dinámicas e interacciones grupales definen en gran medida la cohesión del clima laboral. El diseño de equipos de trabajo y la cooperación espontánea permiten capitalizar la sinergia de los esfuerzos de varias personas orientadas colectivamente. El compañerismo eleva los niveles de satisfacción, ánimo y colaboración en el entorno de la empresa. Las redes de comunicación interna eficaces entre colegas de un mismo nivel jerárquico dinamizan la transferencia de experiencias compartidas y consolidan la confianza mutua. El conflicto es una condición inherente a la convivencia organizacional, y la administración del conflicto y la presencia de condiciones para canalizarlo de forma constructiva evitan la hostilidad o la desintegración del tejido social de la empresa, convirtiendo las desavenencias en oportunidades de aprendizaje y resolución conjunta de problemas (Alonso, 2022).

Para Brunet, el clima organizacional se nutre de la calidad de las relaciones entre los compañeros de trabajo. La cohesión grupal, el grado en que los miembros se sienten atraídos entre sí, es una propiedad fundamental de los grupos que influye en su desempeño, especialmente cuando las normas del grupo apoyan una alta productividad. La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación y reduce la necesidad de una supervisión constante. Además, un manejo eficaz de los conflictos, sobre todo los conflictos de tarea que estimulan la discusión constructiva sin escalar a conflictos de relación pueden conducir a una mejor toma de decisiones y a un mayor aprendizaje. El apoyo social de los colegas también es

un amortiguador importante contra el estrés laboral. Por consiguiente, unas relaciones interpersonales positivas basadas en la colaboración, la confianza y la resolución constructiva de conflictos son esenciales para un clima organizacional propicio para el trabajo en equipo y, en última instancia, para el desempeño general.

Indicadores de la Dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales:

Cooperación y compañerismo: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y a la cohesión y fidelidad del grupo de trabajo. La cohesión del grupo de trabajo es una de las principales dimensiones del clima que influye en la satisfacción laboral. Los grupos de trabajo establecen normas de rendimiento y comportamiento a las que los empleados se ajustan, y en un clima participativo, estas normas tienden a integrar los objetivos de la organización.

Confianza y comunicación entre pares: Las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí son fundamentales. La confianza y la comunicación horizontal son características de un clima abierto y participativo, en contraste con los climas autoritarios donde la comunicación es escasa y distorsionada. Una atmósfera social de amistad contribuye a una percepción más positiva del clima. La confianza entre compañeros y la comunicación horizontal son fundamentales para un clima positivo. Un clima donde prevalece la desconfianza y la comunicación deteriorada se asocia con factores de riesgo psicosocial.

Manejo de conflictos: Los conflictos pueden interpretarse como una situación de aprendizaje y una administración eficaz de los mismos es parte integral de la salud organizacional. La tolerancia al conflicto, entendida como la confianza para asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, y un adecuado manejo de estos, evita que se conviertan en focos de insatisfacción y frustración. Un clima organizacional saludable debe contar con mecanismos

para la resolución de conflictos. Un manejo inadecuado de los conflictos puede llevar a la insatisfacción, al desgaste ocupacional y a una percepción negativa del clima.

2. Desempeño Laboral

El desempeño laboral constituye una disciplina que ha sido estudiada desde la psicología organizacional debido a su impacto en el crecimiento y efectividad de las empresas. Se define como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus, & David Aguilar Panduro, 2020). Esta conceptualización subraya que el desempeño no se limita a la mera ejecución de tareas, sino que abarca un conjunto de comportamientos que contribuyen directamente al logro de los fines organizacionales.

El desempeño laboral se fundamenta en la interacción de características individuales como destrezas, cualidades y conocimientos, las cuales contribuyen a la competitividad de las empresas (Bautista Cuello et al., 2020). Desde esta perspectiva, el desempeño es visto como una conducta observable y medible, que se manifiesta en las acciones que los empleados realizan en su puesto de trabajo. El desempeño laboral se basa en las conductas observadas o aquellas acciones ejecutadas por los colaboradores que pueden ser medidos a través de sus capacidades y el grado de contribución que estas brindan a la empresa.

Brunet define el desempeño o rendimiento en el trabajo como función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Esta afirmación subraya que el rendimiento no depende únicamente de las habilidades personales, sino que el entorno laboral juega un papel crucial al permitir o inhibir la expresión de esas capacidades. El autor señala que, aunque el efecto del clima sobre el rendimiento es menos directo que sobre la satisfacción, existe una relación significativa. Las investigaciones de Bowers y Likert demostraron que las organizaciones altamente productivas

se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar, lo que a su vez determina su nivel de productividad.

El desempeño humano en las organizaciones representa el modo en que el trabajador aplica sus potencialidades, energías y competencias hacia la consecución de las actividades asignadas. La evaluación y observación del desempeño busca identificar y medir dicho potencial para garantizar que el trabajo sea rentable, eficiente y aporte valor a la organización. En el contexto moderno de la era de la información, las organizaciones requieren flexibilizar la gestión del desempeño, utilizándola no como un simple control burocrático de conductas, sino como un medio dinámico e indispensable para impulsar el comportamiento humano, integrar las metas individuales con las del negocio y buscar la excelencia sustentada.

La gestión del desempeño es conceptualizada como una de las prácticas de mayor relevancia dentro de la administración de personas en las organizaciones. Se plantea fundamentalmente como un mecanismo estratégico de control de las tareas y los resultados, orientado a medir el grado de eficiencia, efectividad y cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Más allá de un control estático, su fin es detectar debilidades o falencias para crear programas que mejoren las competencias, estimulen el potencial, impulsen la iniciativa, y promuevan una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo. Evaluar el rendimiento proporciona información valiosa para estructurar las políticas de gestión humana relativas a capacitación, ascensos, incentivos o transferencias.

El desempeño laboral se relaciona directamente con la productividad y la eficiencia. Las acciones que determina la dirección para mejorar el clima de trabajo impactan de manera favorable en la motivación del personal, elevando su nivel de desempeño y mejorando la organización en todos sentidos. La evaluación del clima laboral permite a la organización

identificar áreas de oportunidad para mejorar el ambiente de trabajo, propiciando altos niveles de productividad y desempeño.

El desempeño laboral se entiende como la combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las tareas fundamentales de un puesto, cumpliendo con las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio. Este constructo es uno de los resultados más importantes del comportamiento organizacional y se ve afectado por múltiples factores individuales, grupales y contextuales (Robbins & Judge, 2013).

Alonso señala que el clima laboral que prevalece en la organización suele ejercer cierta influencia sobre el comportamiento de los trabajadores, por lo que al analizar dicho comportamiento también se puede determinar el nivel de motivación que tienen los colaboradores para la ejecución diaria de sus tareas. Los colaboradores con mejores niveles de desempeño son aquellos que se encuentran motivados por su trabajo, al tener perfectamente bien identificados sus objetivos y la importancia de su aportación diaria a la organización para el logro de las metas institucionales, inmerso en un ambiente de sanas relaciones interpersonales.

El Modelo de Campbell es uno de los más influyentes para comprender el desempeño de manera integral. Desarrollado por Campbell, McCloy, Oppler y Sager, este modelo tiene por finalidad contar con los componentes principales para medir el desempeño de manera integral y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos empresariales (Bautista Cuello et al., 2020). La principal contribución del modelo es su consistencia al ser completo y parsimonioso, basado en el análisis de actividades observables para los objetivos de la organización. El modelo de Campbell se compone de una taxonomía de ocho elementos del desempeño laboral: dominios de tareas específicas, habilidades en tareas no específicas, comunicación oral y escrita, mantenimiento de la disciplina personal, facilitación del rendimiento en equipo, supervisión y administración. Estos

elementos permiten describir la estructura latente del desempeño en todos los trabajos y pueden ser aplicados en cualquier sector ocupacional.

2.1. Eficiencia y Productividad

Esta dimensión mide los resultados directos del trabajo en términos cuantitativos y de calidad. Un clima organizacional favorable se traduce en una mayor productividad para la organización, y la motivación que genera un buen clima permite que los trabajadores lleguen al máximo de su desempeño (García-Rubiano et al., 2020). Esta dimensión se centra en los resultados directos del trabajo y en el cumplimiento de las responsabilidades formales del puesto, relacionándose directamente con el desempeño de la tarea.

La medición del rendimiento laboral se enfoca principalmente en la optimización operativa de las tareas individuales y de equipo. En las nuevas tendencias organizacionales, la evaluación del desempeño otorga cada vez mayor relevancia a los resultados, metas y fines alcanzados que al comportamiento normativo en sí. Lo que cuenta primordialmente es un desempeño eficaz respecto a los objetivos preestablecidos. Alcanzar la excelencia es la base de la rentabilidad empresarial, por ende, el trabajo ejecutado debe cumplir con los estándares requeridos para satisfacer tanto al cliente interno como al externo, integrándose de forma homogénea a los procesos de la compañía. El desempeño evaluado bajo la relación costo-beneficio exige que el trabajador haga un uso racional y coordinado de las herramientas, maquinarias e insumos provistos por la gerencia, minimizando desperdicios burocráticos y operativos.

La optimización operativa y la generación de resultados tangibles constituyen el núcleo de la evaluación basada en el rendimiento organizacional. La gestión del desempeño tiene como pilar la revisión de la eficiencia del empleado respecto a las tareas delegadas y el cumplimiento de los objetivos individuales en concordancia con los fines estratégicos de la gerencia. Los sistemas formales de medición buscan que los resultados de las labores

individuales se alcancen bajo plazos o periodicidades debidamente estructuradas. La calidad del trabajo que realizan los colaboradores es uno de los elementos de mayor interés y medición prioritaria en el tejido empresarial. Alcanzar un rendimiento exitoso requiere que los resultados de las labores muestren niveles superiores de ejecución técnica. La eficiencia laboral se vincula con la maximización de la productividad mediante un mínimo esfuerzo o gasto de recursos organizacionales, asegurando que las actividades aporten un valor real al negocio.

El cumplimiento de metas y plazos, la calidad del trabajo y el uso eficiente de recursos son indicadores que reflejan la productividad y eficiencia de los trabajadores. Cuando el clima organizacional es positivo, los empleados se sienten más comprometidos y motivados, lo que se refleja en un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales (García-Rubiano et al., 2020). Esta relación entre clima y productividad se fundamenta en que un ambiente laboral favorable proporciona las condiciones necesarias para que los empleados puedan desplegar todo su potencial.

La motivación que exista en el personal es un detonante básico para el clima laboral, ya que dependiendo del grado de motivación que experimenta el personal es el nivel de identidad institucional que representan y, por tanto, el cumplimiento y apego a las normas, políticas, incentivos, relaciones con superiores y compañeros, afectando estos factores en la creación de climas laborales sanos que permitan el buen desempeño y productividad organizacional (Alonso, 2022). Esta afirmación destaca la importancia de la motivación como puente entre el clima y el desempeño.

El éxito de programas como la Administración por Objetivos depende en gran medida del clima. Un clima abierto y participativo, donde los empleados participan en el establecimiento de sus objetivos y reciben retroalimentación, facilita el cumplimiento de metas. La claridad de los objetivos es esencial para que los empleados sepan qué se espera de ellos y puedan orientar su esfuerzo. La frustración en el trabajo, a menudo derivada de un clima

percibido como malsano, puede llevar a comportamientos contraproducentes como el "tortuguismo en el trabajo". En un clima autoritario, la desconfianza y el miedo motivan a los empleados a trabajar bajo coacción, sin un verdadero interés en la eficiencia, mientras que, en un clima participativo, la implicación y el compromiso llevan a un uso más racional y cuidadoso de los recursos.

La productividad es un resultado medible y deseable. El ausentismo y la rotación de personal se relacionan con un comportamiento de distanciamiento que afecta negativamente la eficiencia organizacional. La teoría del establecimiento de metas es especialmente relevante aquí, ya que las metas específicas y desafiantes incrementan el esfuerzo y la productividad, siempre y cuando sean aceptadas y se reciba retroalimentación sobre el progreso. En este sentido, la eficiencia y la productividad no solo dependen de la capacidad individual, sino también de la claridad de los objetivos y de la motivación para lograrlos (Robbins & Judge, 2013).

Indicadores de la Dimensión Eficiencia y Productividad:

Cumplimiento de metas y plazos: Se refiere a la capacidad del empleado para completar las tareas y responsabilidades de su trabajo de acuerdo con las capacidades y conocimientos requeridos. El desempeño de la tarea es el logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo de acuerdo con las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirectamente. Cumplir con las metas y plazos establecidos es un indicador fundamental de este desempeño. El éxito de la Administración por Objetivos depende en gran medida del clima, ya que un clima abierto y participativo facilita el cumplimiento de metas, y la claridad de los objetivos es esencial para que los empleados sepan qué se espera de ellos.

Calidad del trabajo: La calidad del trabajo está intrínsecamente ligada al desempeño de la tarea. Realizar las tareas con los estándares de calidad esperados es un indicador de un buen desempeño. El modelo de Campbell incluye las habilidades en tareas no específicas y la comunicación oral y escrita, que son competencias que influyen directamente en la calidad del trabajo. La calidad del trabajo se ve afectada por el bienestar del empleado, y el desgaste ocupacional se manifiesta en una disminución de la productividad y un deterioro del rendimiento y de la calidad asistencial o del servicio prestado. Un clima que genera estrés y agotamiento lleva a una baja en la calidad del trabajo, mientras que un clima positivo y restaurador la favorece.

Uso eficiente de recursos: Este indicador se vincula con la administración como un elemento del modelo de Campbell, que se refiere a los comportamientos dirigidos a la integración y organización de los recursos. Un empleado con un buen desempeño utiliza los recursos de manera eficiente para lograr los objetivos. El uso eficiente de los recursos es una conducta que se promueve en climas donde los empleados se sienten comprometidos y valorados. La renuncia psicológica, caracterizada por la reducción del esfuerzo y la lentitud, es un ejemplo de cómo un clima negativo puede llevar a un uso ineficiente de los recursos. Por el contrario, un clima que fomenta la motivación y el esfuerzo contribuye al uso eficiente de los recursos.

2.2. Competencias y Habilidades

Esta dimensión se centra en los atributos individuales que permiten a la persona realizar su trabajo con eficacia. Al abordar las técnicas de intervención en clima organizacional, se menciona la importancia de las competencias laborales y los perfiles por competencias, señalando que las competencias específicas tienen un fuerte impacto en el desempeño exitoso del cargo (García-Rubiano et al., 2020). Esta dimensión reconoce que el desempeño no solo

depende de la voluntad, sino también de la capacidad del trabajador para ejecutar las tareas que se le encomiendan.

La capacitación en las organizaciones tiene como finalidad fortalecer las competencias laborales de los empleados. Esto incluye mejorar conocimientos y habilidades técnicas requeridas en el desempeño de un cargo, así como fortalecer competencias comportamentales, especialmente aquellas que tienen que ver con la relación con los demás (García-Rubiano et al., 2020). El conocimiento del puesto, la habilidad para resolver problemas y la iniciativa y proactividad son competencias que permiten al trabajador desempeñarse exitosamente en su rol.

El desempeño está directamente sustentado en el perfil de competencias que el colaborador despliega en su puesto de trabajo. El conocimiento del puesto se asocia con la competencia tecnológica, entendida como la capacidad de asimilar y aplicar el conocimiento de las distintas técnicas específicas que se requieren para el correcto desarrollo multifuncional de las labores asignadas. La habilidad para resolver problemas se vincula estrechamente con la competencia metodológica, la cual faculta al individuo para emprender acciones ante imprevistos y poseer la iniciativa técnica para solucionar dificultades de diversa índole de manera oportuna. La iniciativa y proactividad representan el espíritu emprendedor del empleado que actúa de forma espontánea para sortear obstáculos operacionales, pasando de ser un mero agente pasivo a un elemento activo dotado de autodirección e inteligencia aplicada a sus tareas habituales.

El despliegue de capacidades prácticas y cognitivas determina la idoneidad del colaborador en su puesto de trabajo. Las competencias se estructuran a partir del "Saber", el cual representa el conjunto de conocimientos técnicos sobre la labor que el colaborador posee y aplica para un desempeño exitoso. La habilidad para resolver problemas se asocia con el "Hacer", entendido como las habilidades, destrezas y aptitudes idóneas que el trabajador pone

en marcha en la labor cotidiana, incluyendo la capacidad y eficacia para dar respuestas oportunas e implementar metodologías adecuadas incluso ante situaciones de estrés o presión. La iniciativa y proactividad representan la fuerza activa del trabajador para generar nuevas propuestas de entrenamiento y mejoramiento en sus métodos y procedimientos, promoviendo la iniciativa y la creatividad directamente en su puesto de trabajo.

Esta dimensión se enfoca en las capacidades técnicas y conductuales que el empleado pone al servicio de su puesto de trabajo, incluyendo el conocimiento especializado, la aptitud para resolver problemas y la iniciativa o proactividad para actuar. La capacidad intelectual se define como las habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas. La personalidad proactiva, entendida como la toma de iniciativa de manera activa para mejorar las circunstancias actuales o para crear circunstancias nuevas, influye en la capacidad de las personas para identificar oportunidades y persistir hasta lograr un cambio significativo. Las organizaciones invierten en capacitación para desarrollar habilidades técnicas e interpersonales, reconociendo que estas competencias son fundamentales para el desempeño eficaz y la adaptación al cambio. Por tanto, contar con las competencias y habilidades adecuadas es un pilar del desempeño laboral (Robbins & Judge, 2013).

Indicadores de la Dimensión Competencias y Habilidades:

Conocimiento del puesto: Está directamente relacionado con el dominio de tareas específicas del modelo de Campbell, que se refiere a la capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas. Un conocimiento sólido del puesto permite al empleado desempeñar sus funciones de manera efectiva. Brunet menciona que la formación y el perfeccionamiento son dimensiones importantes del clima, y un clima que valora y apoya la formación facilita que el empleado adquiera y mantenga el conocimiento necesario para su puesto. La ambigüedad de

papeles, por el contrario, impide que el empleado tenga claro el alcance de su conocimiento y responsabilidades.

Habilidad para resolver problemas: Esta habilidad está vinculada a la capacidad de administración del modelo de Campbell, que incluye lanzar soluciones a los problemas. También se relaciona con la capacidad de adaptarse y encontrar soluciones a los desafíos que surgen en el trabajo. El clima de una organización puede estimular o inhibir la capacidad de resolver problemas. Los climas autoritarios, donde no se permite la iniciativa y toda decisión debe ser aprobada, impiden que los empleados desarrollen y utilicen sus habilidades para resolver problemas. En cambio, los climas participativos, que ofrecen autonomía y fomentan la implicación, potencian el uso de estas habilidades. La dimensión de riesgos y toma de decisiones evalúa la percepción del nivel de reto y riesgo, lo cual está directamente relacionado con la oportunidad de poner a prueba y desarrollar habilidades para resolver problemas.

Iniciativa y proactividad: Aunque no es un elemento explícito del modelo de Campbell, la iniciativa y la proactividad son conductas que se manifiestan en el desempeño laboral y se relacionan con el desempeño contextual, que se define como comportamientos espontáneos e individuales que superan lo esperado para el puesto. La autonomía individual, entendida como la responsabilidad e independencia de los individuos, es una dimensión clave. En un clima que fomenta la autonomía, el empleado se siente con la libertad de ser proactivo y de tomar la iniciativa. Por el contrario, un clima rígido y controlador reprime estas conductas, llevando a los empleados a esperar instrucciones específicas antes de actuar. Un clima abierto es aquel en el que los empleados se sienten "su propio patrón".

2.3. Actitud y Compromiso

Esta dimensión captura los comportamientos y disposiciones personales que facilitan el logro de los objetivos organizacionales. El clima organizacional es un regulador tanto de la motivación de los empleados como del rendimiento de la organización. Asimismo, el

compromiso organizacional se fortalece cuando los empleados experimentan confianza, respeto y beneficio mutuo, y el clima organizacional tiene un efecto significativo en la configuración del compromiso de los empleados (García-Rubiano et al., 2020). Esta dimensión reconoce que el desempeño no es solo cuestión de habilidades, sino también de disposición y vinculación con la organización.

La comunicación inadecuada genera desconfianza hacia los altos cargos, afectando negativamente el clima y el desempeño. Por el contrario, una comunicación exitosa contribuye a afianzar las relaciones y conservar un buen ambiente de trabajo que aporte al clima organizacional de manera positiva (García-Rubiano et al., 2020). La responsabilidad, la adaptabilidad al cambio y la colaboración y comunicación son actitudes y comportamientos que reflejan el compromiso del trabajador con la organización.

El componente actitudinal es el catalizador que convierte las capacidades técnicas en un desempeño real de alto impacto. La responsabilidad se traduce en el cumplimiento ético de las obligaciones laborales inherentes a la posición ocupada y en la asunción de las consecuencias de sus resultados técnicos en el puesto. La adaptabilidad al cambio es esencial porque las organizaciones actuales operan en ambientes dinámicos, competitivos e imprevisibles, y los trabajadores eficaces deben poseer la capacidad de modificar sus pautas de acción y amoldar su conducta ante las transformaciones metodológicas y las demandas imprevistas del entorno de negocios. La colaboración y comunicación se halla en correspondencia con la competencia social, definida como la capacidad humana para relacionarse de modo eficaz con distintas personas y grupos, además de poseer idoneidad para desarrollar de manera abierta y fluida trabajos cooperativos en equipo. El alto desempeño requiere un compromiso personal e íntimo de colaboración mutua y aceptación de las metas colectivas negociadas con la administración.

Los factores conductuales, de valor y de integración interpersonal catalizan la correcta ejecución de las tareas organizacionales. La responsabilidad se operacionaliza mediante conductas observables y verificables en la cotidianidad laboral, tales como el cumplimiento estricto de las normas internas de la empresa y el apego al cumplimiento del horario de trabajo. La adaptabilidad al cambio refleja la disposición actitudinal y la apertura conductual que el colaborador demuestra para ajustar sus actividades cotidianas frente a las dinámicas del entorno y las nuevas necesidades de la organización. La colaboración y comunicación se asocian con el "Ser" de las competencias, el cual abarca rasgos de carácter, valores, motivaciones y relaciones interpersonales, traducéndose empíricamente en la cooperación activa con las demás áreas de la organización, el desarrollo del liderazgo y la asimilación de expectativas mediante una comunicación efectiva mutua entre el supervisor y el empleado.

La satisfacción laboral y el compromiso organizacional son actitudes clave que influyen directamente en el comportamiento del empleado. El compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ella. Esta actitud se relaciona positivamente con la productividad y de manera negativa con el ausentismo y la rotación. Adicionalmente, el compromiso del empleado, que es el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo hacia el trabajo, se vincula con una mayor productividad y menor rotación. La adaptabilidad al cambio, por otro lado, es una característica conductual que se asocia con la personalidad. Algunos individuos, por su naturaleza, son más abiertos a la experiencia y, por tanto, más flexibles y capaces de adaptarse a nuevas situaciones, un rasgo crucial en el entorno dinámico de las PYME. En conjunto, una actitud positiva, un alto compromiso y la capacidad de adaptación y colaboración son dimensiones comportamentales que complementan las competencias técnicas y la productividad, definiendo así el desempeño laboral integral (Robbins & Judge, 2013).

Indicadores de la Dimensión Actitud y Compromiso:

Responsabilidad: Este indicador está vinculado al mantenimiento de la disciplina personal, un elemento del modelo de Campbell que engloba la evitación de comportamientos negativos. La responsabilidad implica cumplir con las obligaciones y deberes del puesto de manera diligente. El sentimiento de responsabilidad varía según el clima; en los sistemas autoritarios, los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos, mientras que en climas participativos, la implicación es alta y los empleados asumen la responsabilidad por su trabajo. La percepción de sentirse implicado en la vida de la organización es un factor clave para desarrollar este sentido de responsabilidad.

Adaptabilidad al cambio: La adaptabilidad al cambio se refleja en la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas circunstancias y demandas. Si bien no es un elemento específico del modelo de Campbell, se relaciona con la comunicación y la facilitación del rendimiento en equipo, ya que el cambio a menudo requiere nuevas formas de comunicarse y colaborar. Un clima organizacional participativo y abierto, caracterizado por la innovación, facilita la adaptación al cambio. En contraste, los climas cerrados y autoritarios generan resistencia al cambio muy fuerte en los trabajadores, ya que el cambio se vuelve inseguro para ellos.

Colaboración y comunicación: Este indicador se relaciona directamente con varios elementos del modelo de Campbell, como la comunicación oral y escrita y la facilitación del rendimiento en equipo. También se conecta con el desempeño contextual, que incluye comportamientos como ayudar a los compañeros y defender a la organización. Un clima de trabajo en equipo, con relaciones interpersonales positivas y una comunicación abierta, fomenta la colaboración. En cambio, un clima de desconfianza y conflictos deteriora la comunicación y la colaboración. La investigación de la Western Electric subraya el papel del

grupo de trabajo en la productividad y el cumplimiento de las normas, evidenciando la importancia de la colaboración y la comunicación para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.3 Definición de términos básicos

Clima organizacional. Conjunto de atributos percibidos por los miembros de una organización que describen su ambiente interno, se distinguen de otras organizaciones y mantienen cierta estabilidad en el tiempo, influyendo directamente en la conducta de los trabajadores (Uribe Prado, 2015).

Desempeño laboral. Comportamientos y acciones ejecutados por los colaboradores que contribuyen directamente al logro de los objetivos organizacionales, siendo observables y medibles a través de las capacidades y el nivel de aporte que estos brindan a la empresa (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus & David Aguilar Panduro, 2020).

Estructura organizacional. Sistema formal que integra la organización mediante normas, políticas, canales de comunicación y relaciones de poder, cuya configuración determina las jerarquías, los niveles organizacionales, las tareas y las funciones de los miembros, afectando directamente el ambiente laboral (Alonso, 2022).

Liderazgo. Capacidad directiva que permite generar motivación y construir percepciones positivas en los colaboradores, siendo el factor principal que determina la calidad del clima organizacional y facilita que los trabajadores alcancen su máximo rendimiento (García-Rubiano et al., 2020).

Trabajo en equipo. Interacción dinámica entre los miembros de grupos formales e informales dentro de la organización, caracterizada por la cooperación, la cohesión, la comunicación efectiva y el respeto mutuo, elementos que inciden significativamente en el clima organizacional (Alonso, 2022).

Eficiencia. Capacidad del trabajador para cumplir con los objetivos y plazos establecidos, ejecutando las tareas con los niveles de calidad exigidos y optimizando el uso de los recursos disponibles (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus & David Aguilar Panduro, 2020).

Competencias laborales. Conjunto de conocimientos técnicos, habilidades prácticas y destrezas que el colaborador posee y aplica en el desempeño de sus funciones, lo cual resulta determinante para un rendimiento exitoso en el puesto de trabajo (García-Rubiano et al., 2020).

Compromiso organizacional. Vínculo psicológico que establece el empleado con la organización, manifestado en su identificación con las metas institucionales y su deseo de permanecer como miembro de ella (Robbins & Judge, 2013).

CAPÍTULO III

3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica. Según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), la investigación básica, pura o fundamental, es aquella que se orienta a generar nuevos conocimientos y profundizar en la comprensión de los fenómenos sin necesariamente buscar una aplicación práctica inmediata. Este tipo de investigación se motiva por el interés de descubrir y comprender la realidad, ampliando las fronteras del conocimiento científico.

En esta investigación, el propósito es determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una PYME textil de Lima, 2025. El estudio busca generar conocimiento empírico que permita comprender cómo se interrelacionan estas variables en un contexto organizacional específico, sin que el objetivo principal sea resolver un problema práctico inmediato, sino más bien contribuir al desarrollo teórico sobre la relación entre ambas variables en el sector textil.

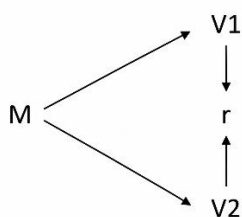
Los autores también señalan que la investigación básica comprende tres niveles: exploratorio, descriptivo y explicativo. El presente estudio se ubica en el nivel explicativo, ya que no solo describe las características de las variables, sino que busca establecer la relación

de dependencia entre ellas, verificando hipótesis que expliquen cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores

3.2. Diseño de la investigación

La presente investigación es no experimental, porque no se realiza ninguna manipulación deliberada de las variables. Los datos se obtienen en su contexto natural, tal y como ocurren, sin que el investigador intervenga o influya en ellas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Asimismo, es transversal, ya que la recolección de datos para ambas variables se efectúa en un único momento y tiempo, permitiendo describir la situación presente del fenómeno de estudio en la PYME textil de Lima durante el año 2025. Finalmente, el estudio es correlacional, pues su propósito es establecer y analizar la relación estadística entre las variables sin pretender establecer una relación de causa-efecto directa (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En ese sentido, el presente estudio se refiere a la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

- M: Muestra de investigación (colaboradores de la PYME textil de Lima).
- V1, V2: Observación de las variables (V1: Clima organizacional; V2: Desempeño laboral).
- r: Relación o asociación estadística que se busca establecer entre ambas variables.

3.3 Población y muestra de la investigación

3.3.1 Población.

La población de una investigación se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En ese sentido, la población de la presente investigación está conformada por todos los colaboradores de la PYME textil de Lima, los cuales son un total de 80 trabajadores, distribuidos en las distintas áreas operativas y administrativas de la empresa.

Es importante señalar que, para efectos del estudio, se consideran como parte de la población únicamente a aquellos colaboradores que cuentan con una antigüedad mínima de seis meses en la organización, con la finalidad de asegurar que tengan un conocimiento y percepción adecuada del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral. Quedan excluidos de la población los practicantes, personal eventual y colaboradores que se encuentren en periodo de prueba o con menos de seis meses de antigüedad en la empresa.

3.3.2 Muestra.

La muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para la presente investigación, dado que la población está conformada por 80 colaboradores de la PYME textil de Lima, se considera pertinente trabajar con una muestra no probabilística por conveniencia o censal, debido a que el tamaño de la población es manejable y se tiene acceso a todos los colaboradores que cumplen con los criterios de inclusión.

De esta manera, la muestra estuvo constituida por el total de la población, es decir, los 80 colaboradores de la PYME textil de Lima que cuentan con una antigüedad mínima de seis meses en la empresa, quedando excluidos los practicantes, personal eventual y colaboradores en periodo de prueba. Al incluir a toda la población, se asegura una mayor representatividad y

se evitan sesgos de selección, lo que permite obtener información más completa y confiable sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.4. Técnicas para la recolección de datos

Para el presente estudio, se hizo uso de la técnica de la encuesta, en concordancia con el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental de alcance correlacional. Como instrumento de medición, se utilizó el cuestionario, el cual fue diseñado para recoger información de manera estandarizada sobre las percepciones de los trabajadores de la PYME textil respecto a las variables de estudio.

3.4.1. Descripción de los instrumentos.

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado, administrado de manera autoadministrada a los colaboradores de la PYME textil. Este instrumento se compone de dos partes principales que corresponden a las dos variables de la investigación:

Variable 1: Clima Organizacional

Para medir esta variable, se diseñó una escala tipo Likert que evalúa las percepciones de los trabajadores sobre su entorno laboral. La escala está compuesta por 9 ítems, distribuidos en tres dimensiones, con 3 indicadores cada una. Los participantes debían indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, utilizando una escala de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo).

Variable 2: Desempeño Laboral

Para medir esta variable, se diseñó una escala tipo Likert que evalúa la autopercepción de los trabajadores sobre su propio desempeño. La escala está compuesta por 9 ítems, distribuidos en tres dimensiones, con 3 indicadores cada una. Los participantes debían indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, utilizando una escala de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo).

3.4.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

Validez:

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la validez de un instrumento se refiere al grado en que éste mide realmente la variable que pretende medir. Para el presente estudio, se determinó la validez de contenido de los cuestionarios a través de la técnica de juicio de expertos. Este procedimiento consiste en someter los instrumentos a la evaluación de un grupo de especialistas en el tema y en metodología de la investigación, quienes analizan la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems en relación con las dimensiones e indicadores definidos para cada variable.

Los expertos, seleccionados por su reconocida trayectoria en el ámbito de la gestión empresarial, psicología organizacional y metodología de la investigación, evaluaron el instrumento utilizando un formato de validación. Se les solicitó calificar cada ítem en aspectos como: congruencia con la dimensión, claridad en la redacción y su relevancia para la medición del indicador.

Confiabilidad:

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida a los mismos individuos produce resultados iguales (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para determinar la confiabilidad de los cuestionarios, se llevó a cabo una prueba piloto.

La prueba piloto se aplicó a una muestra de 20 trabajadores de la PYME textil, seleccionados al azar, con el fin de evaluar la claridad de las preguntas, el tiempo de respuesta y la consistencia interna del instrumento. Para el cálculo de la confiabilidad, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna de los ítems de una escala. Este procedimiento es idóneo para el tipo de escalas de Likert que conforman los cuestionarios.

La prueba piloto se procesó utilizando el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 3

Estadística de fiabilidad de la variable Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	9

Fuente: Elaboración propia

Interpretación 3:

Los resultados obtenidos para el cuestionario que mide la variable Clima Organizacional evidencian un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.869, valor que supera ampliamente el umbral mínimo recomendado de 0.70. Este hallazgo indica que el instrumento posee un nivel de confiabilidad elevado o muy bueno, lo que significa que los 9 ítems que lo componen miden el mismo constructo teórico de manera consistente y homogénea. En otras palabras, las preguntas están correctamente alineadas con las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de la variable (Estructura y Claridad Organizacional, Liderazgo y Apoyo del Supervisor, y Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales), garantizando que las mediciones obtenidas son estables y reproducibles en el contexto de la PYME textil estudiada

Tabla 4

Estadística de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,744	9

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En cuanto al cuestionario diseñado para evaluar la variable Desempeño Laboral, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.744. Este valor, si bien es ligeramente inferior al registrado para la primera variable, se mantiene por encima del criterio de aceptación de 0.70, lo que demuestra que el instrumento cuenta con una confiabilidad aceptable o moderada. Este nivel de consistencia interna resulta adecuado para los fines de la investigación, ya que confirma que los 9 ítems empleados logran medir de manera fiable las tres dimensiones que componen la variable (Eficiencia y Productividad, Competencias y Habilidades, y Actitud y Compromiso). La fiabilidad obtenida permite afirmar que las autopercepciones de los trabajadores sobre su desempeño son recogidas de forma coherente, minimizando el margen de error en la recolección de datos.

Los resultados obtenidos ($\alpha = 0.862$ para Clima Organizacional y $\alpha = 0.879$ para Desempeño Laboral) indican que ambos instrumentos poseen una confiabilidad muy elevada, superando ampliamente el valor mínimo aceptable de 0.70 sugerido por diversos autores (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Esto demuestra que los cuestionarios son consistentes y miden de manera fiable las variables en el contexto de la PYME textil estudiada.

3.4.3 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.

El procesamiento y análisis de los datos cuantitativos se realizó siguiendo un proceso sistemático, tal como lo proponen Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). Tras la aplicación de los cuestionarios a la muestra definitiva, se procedió a la creación de una base de datos en el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 27.0, con el fin de gestionar y analizar la información de manera eficiente. El procedimiento se detalla a continuación:

Codificación y registro de datos: Una vez recolectados los cuestionarios, se revisó minuciosamente cada uno para verificar que estuvieran completos. Las respuestas fueron codificadas numéricamente de acuerdo con la escala de medición (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo) y se registraron en una matriz de datos en SPSS. Cada fila de la matriz representó a un participante y cada columna a un ítem del cuestionario.

Análisis descriptivo: Se realizó un análisis descriptivo para cada una de las variables del estudio. Este análisis incluyó el cálculo de frecuencias y porcentajes para las categorías de respuesta de cada ítem. Los resultados de este análisis se presentaron a través de tablas de frecuencia y figuras (gráficos de barras), las cuales permitieron visualizar la distribución de las percepciones y autopercepciones de los trabajadores.

Análisis de confiabilidad: Se volvió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach para los cuestionarios de ambas variables con los datos de la muestra final ($n = 80$). Esto se hizo para confirmar la confiabilidad del instrumento en la muestra definitiva y asegurar la consistencia de los resultados.

Análisis inferencial:

Prueba de normalidad: Para determinar la prueba estadística más adecuada para la contrastación de hipótesis, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (dado que la muestra es mayor a 50 sujetos). Esta prueba permitió evaluar si la distribución de los datos se ajusta a una curva normal.

Contrastación de hipótesis: Una vez conocido el comportamiento de los datos (según los resultados de la prueba de normalidad), se procedió a contrastar las hipótesis de investigación. Dado que el estudio es de alcance correlacional, y asumiendo una distribución no normal de los datos, se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones, estableciendo un nivel de significancia de $p < 0.05$.

Análisis complementarios: Se realizaron tablas cruzadas entre las dimensiones de ambas variables para explorar relaciones específicas y profundizar en el entendimiento del fenómeno, tal como se detalla en el capítulo IV.

Interpretación de resultados: Finalmente, los resultados obtenidos de los análisis estadísticos fueron interpretados a la luz de las teorías y antecedentes revisados en el marco teórico. Se discutió la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas y se derivaron conclusiones y recomendaciones para la organización y futuras investigaciones.

CAPÍTULO IV

4. Presentación de resultados

4.1. *Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras*

4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones.

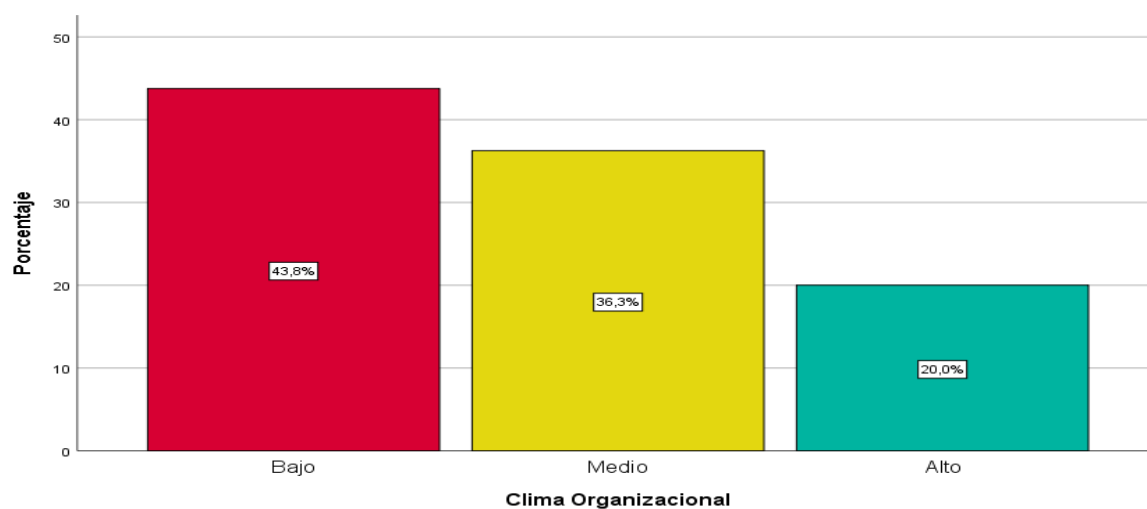
Tabla 5

Distribución de frecuencia de la variable Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	35	40,7	43,8	43,8
	Medio	29	33,7	36,3	80,0
	Alto	16	18,6	20,0	100,0
	Total	80	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	7,0		
Total		86	100,0		

Figura 1

Niveles de la variable clima organizacional.



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 5, se observa la distribución de frecuencias para la variable Clima Organizacional. Al analizar la muestra válida depurada ($n = 80$), se evidencia que la mayor concentración de las respuestas se sitúa en el nivel Bajo con el 43.8% ($f = 35$) de los colaboradores encuestados. En un segundo orden de representatividad, el 36.3% ($f = 29$) de la población evalúa dicha variable en un nivel Medio. Por el contrario, solo una minoría equivalente al 20.0% ($f = 16$) percibe el clima de la organización en un nivel Alto. Cabe precisar que se identificó un 7.0% ($f = 6$) de datos perdidos por el sistema sobre el total general evaluado ($N = 86$), los cuales fueron excluidos del cálculo de los porcentajes válidos para asegurar la precisión del análisis descriptivo.

Tabla 6

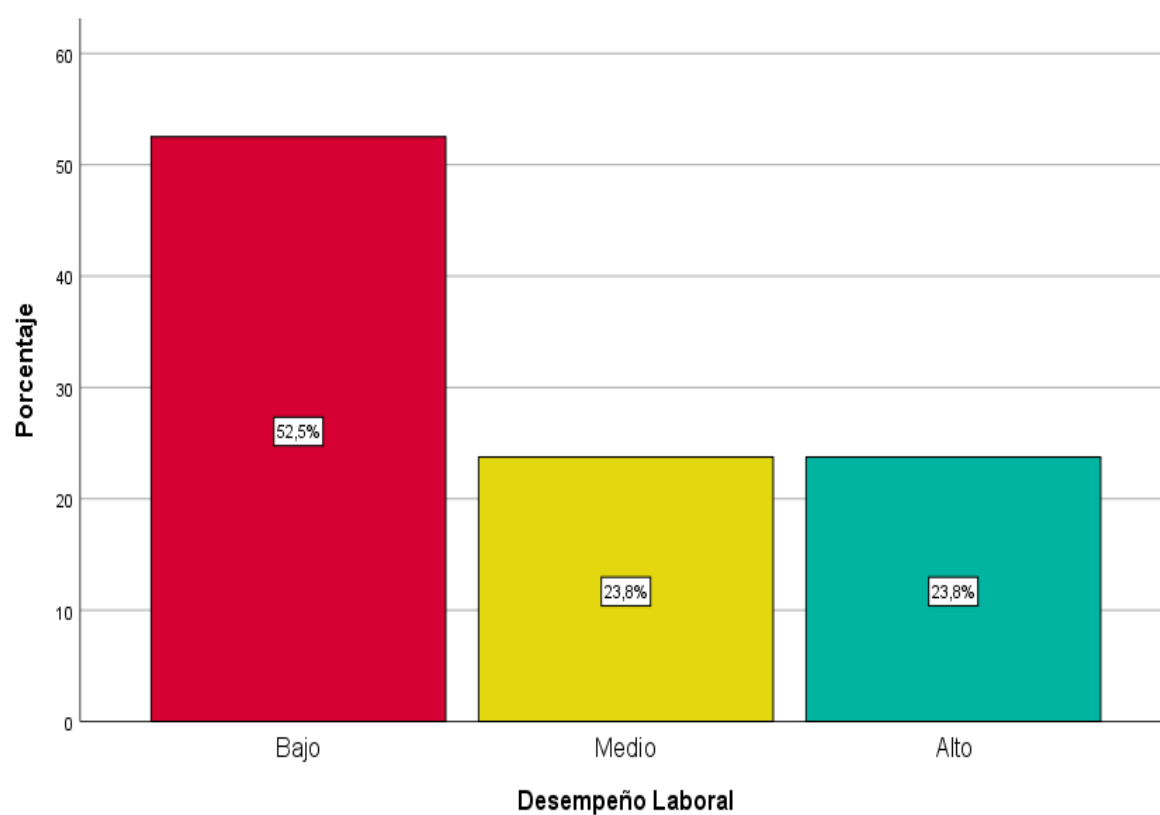
Distribución de frecuencia de la variable Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	42	48,8	52,5	52,5

	Medio	19	22,1	23,8	76,3
	Alto	19	22,1	23,8	100,0
	Total	80	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	7,0		
Total		86	100,0		

Figura 2

Niveles de la variable Desempeño Laboral



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 6, se observa la distribución de frecuencias para la variable Desempeño Laboral. Al analizar la muestra válida depurada ($n = 80$), se evidencia que la mayor concentración de las respuestas se sitúa en el nivel Bajo con el 52.5% ($f = 42$) de los colaboradores encuestados. En un segundo orden de representatividad, se identifica una distribución equitativa entre los niveles Medio y Alto, registrando cada uno

un 23.8% ($f = 19$) de la población evaluada, lo que acumula de forma conjunta el 47.6% restante. Cabe precisar que se identificó un 7.0% ($f = 6$) de datos perdidos por el sistema sobre el total general evaluado ($N = 86$), los cuales fueron excluidos del cálculo de los porcentajes válidos para asegurar la precisión del análisis descriptivo.

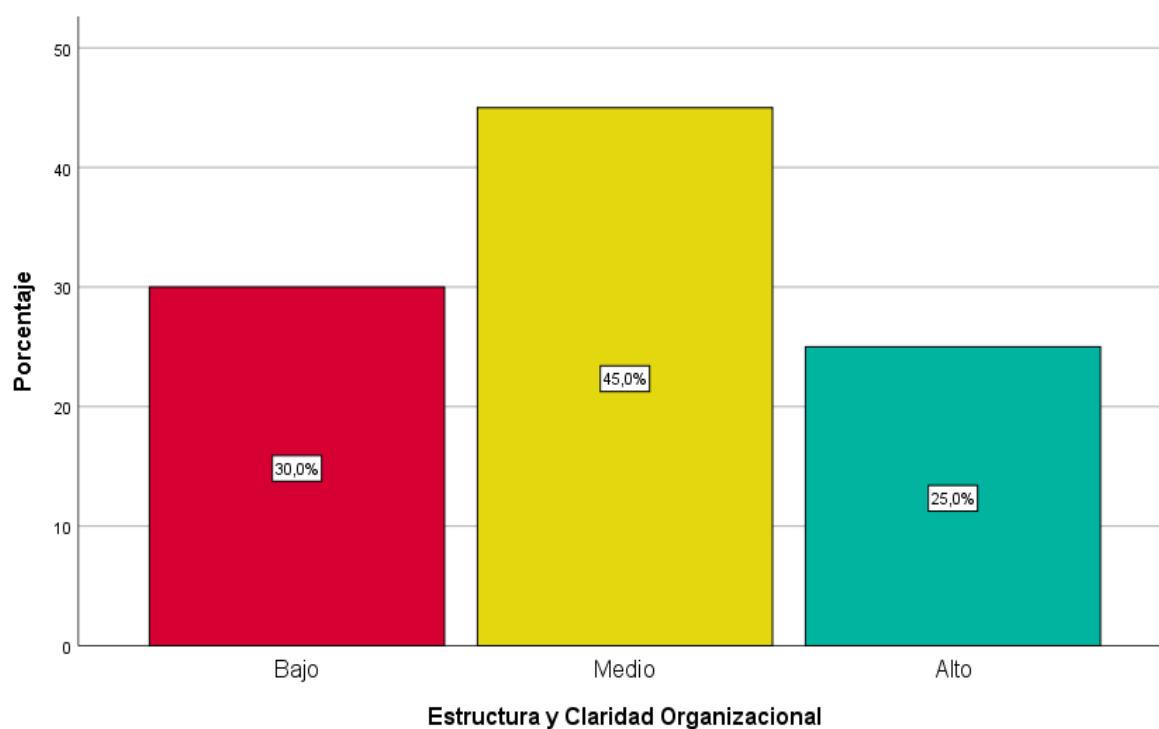
Tabla 7

Distribución de frecuencia de la dimensión Estructura y Claridad Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	27,9	30,0	30,0
	Medio	36	41,9	45,0	75,0
	Alto	20	23,3	25,0	100,0
	Total	80	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	7,0		
Total		86	100,0		

Figura 3

Niveles de la dimensión Estructura y Claridad Organizacional



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 7, se observa la distribución de frecuencias para la dimensión Estructura y Claridad Organizacional. Al analizar la muestra válida depurada ($n = 80$), se evidencia que la mayor concentración de las respuestas se sitúa en el nivel Medio con el 45.0% ($f = 36$) de los colaboradores encuestados. En un segundo orden de representatividad, el 30.0% ($f = 24$) de la población califica esta dimensión en un nivel Bajo. Por el contrario, la proporción restante equivalente al 25.0% ($f = 20$) percibe la estructura y claridad en un nivel Alto. Cabe precisar que se identificó un 7.0% ($f = 6$) de datos perdidos por el sistema sobre el total general evaluado ($N = 86$), los cuales fueron excluidos del cálculo de los porcentajes válidos para asegurar la precisión del análisis descriptivo.

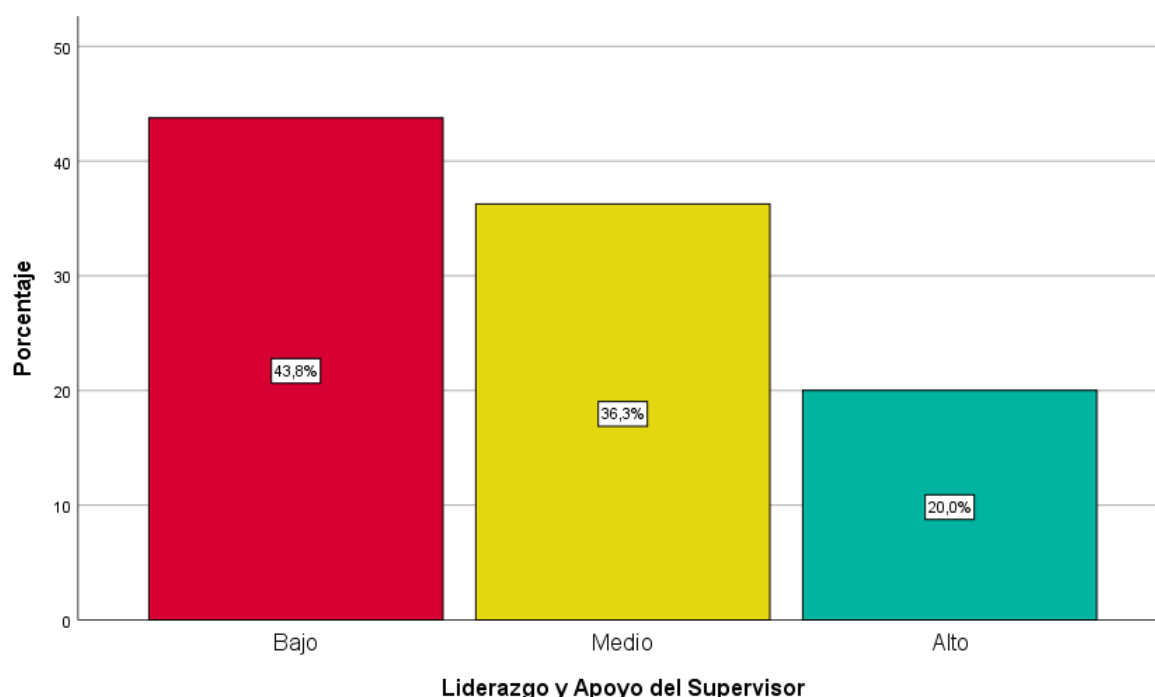
Tabla 8

Distribución de frecuencia de la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	35	40,7	43,8	43,8
	Medio	29	33,7	36,3	80,0
	Alto	16	18,6	20,0	100,0
	Total	80	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	7,0		
Total		86	100,0		

Figura 4

Niveles de la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 8, se observa la distribución de frecuencias para la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor. Al analizar la muestra válida depurada ($n = 80$), se evidencia que la mayor concentración de las respuestas se sitúa en el nivel Bajo con el 43.8% ($f = 35$) de los colaboradores encuestados. En un segundo orden de representatividad, el 36.3% ($f = 29$) de la población evalúa dicha dimensión en un nivel Medio. Por el contrario, la proporción restante equivalente al 20.0% ($f = 16$) percibe el liderazgo y apoyo del supervisor en un nivel Alto. Cabe precisar que se identificó un 7.0% ($f = 6$) de datos perdidos por el sistema sobre el total general evaluado ($N = 86$), los cuales fueron excluidos del cálculo de los porcentajes válidos para asegurar la precisión del análisis descriptivo.

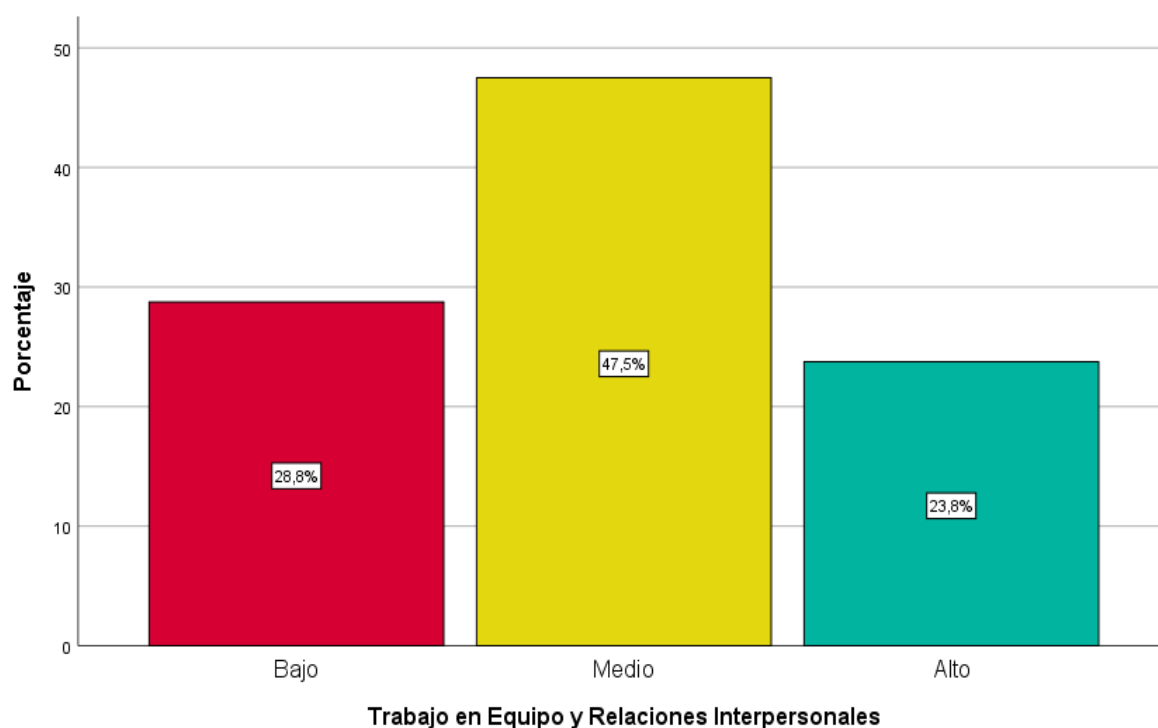
Tabla 9

Distribución de frecuencia de la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	23	26,7	28,7	28,7
	Medio	38	44,2	47,5	76,3
	Alto	19	22,1	23,8	100,0
	Total	80	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	7,0		
Total		86	100,0		

Figura 5

Niveles de la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 9, se observa la distribución de frecuencias para la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales. Al analizar la muestra válida depurada ($n = 80$), se evidencia que la mayor concentración de las respuestas se sitúa en el nivel Medio con el 47,5% ($f = 38$) de los colaboradores encuestados. En un

segundo orden de representatividad, el 28.7% ($f = 23$) de la población califica esta dimensión en un nivel Bajo. Por el contrario, la proporción restante equivalente al 23.8% ($f = 19$) percibe el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en un nivel Alto. Cabe precisar que se identificó un 7.0% ($f = 6$) de datos perdidos por el sistema sobre el total general evaluado ($N = 86$), los cuales fueron excluidos del cálculo de los porcentajes válidos para asegurar la precisión del análisis descriptivo.

4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones.

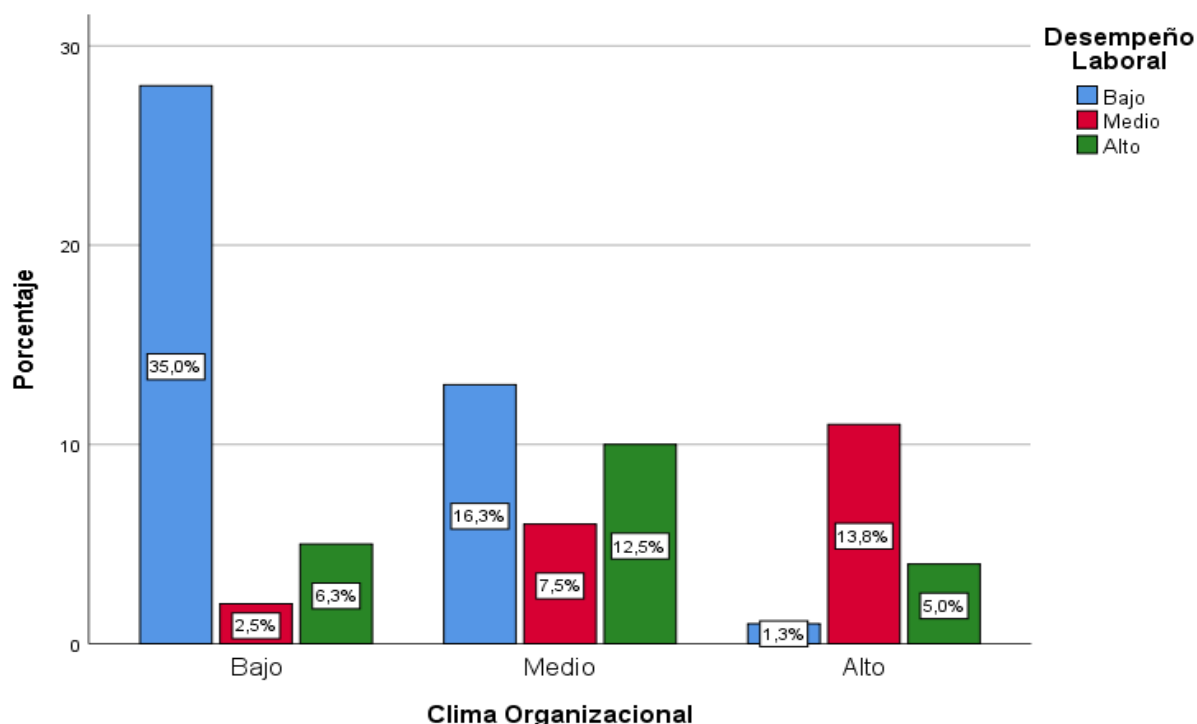
Tabla 10

*Tabla cruzada Clima Organizacional*Desempeño Laboral*

			Desempeño Laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Clima Organizacional	Bajo	% dentro de Clima Organizacional	80,0%	5,7%	14,3%	100,0%
		% del total	35,0%	2,5%	6,3%	43,8%
	Medio	% dentro de Clima Organizacional	44,8%	20,7%	34,5%	100,0%
		% del total	16,3%	7,5%	12,5%	36,3%
	Alto	% dentro de Clima Organizacional	6,3%	68,8%	25,0%	100,0%
		% del total	1,3%	13,8%	5,0%	20,0%
Total	% dentro de Clima Organizacional		52,5%	23,8%	23,8%	100,0%
	% del total		52,5%	23,8%	23,8%	100,0%

Figura 6

*Gráfico de la Tabla cruzada Clima Organizacional*Desempeño Laboral*



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 10, se observa el análisis de contingencia mediante tabla cruzada entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la muestra válida evaluada ($n = 80$). Al examinar los cruces porcentuales internos, se evidencia que de los colaboradores que perciben un Clima Organizacional en nivel Bajo, el 80.0% manifiesta simultáneamente un Desempeño Laboral Bajo, lo que representa el 35.0% del total de la muestra general. Por otro lado, dentro del grupo que califica al Clima Organizacional en nivel Medio, se observa un comportamiento intermedio donde el 44.8% se asocia con un desempeño Bajo y un 34.5% con un nivel Alto. Finalmente, en el segmento de trabajadores que reporta un Clima Organizacional Alto, predomina un Desempeño Laboral Medio con el 68.8% (equivalente al 13.8% del total general), seguido por un 25.0% que alcanza

un desempeño Alto, mientras que solo un mínimo 6.3% se ubica en el nivel de desempeño inferior.

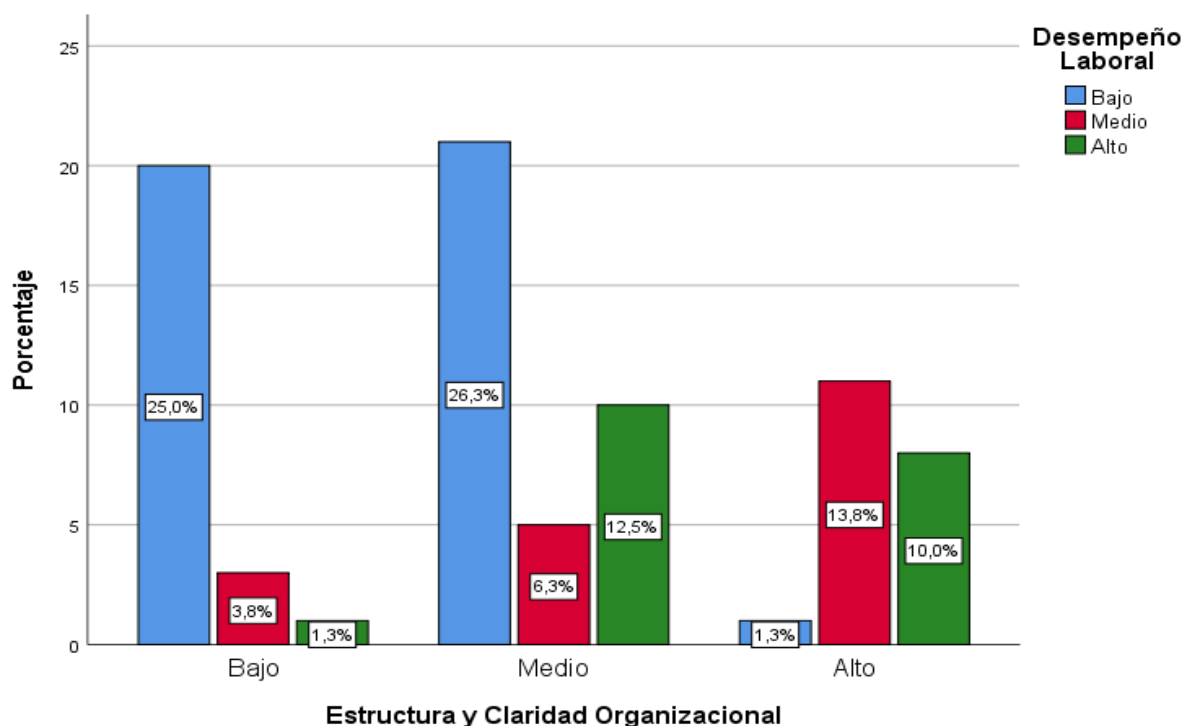
Tabla 11

*Tabla cruzada Estructura y Claridad Organizacional*Desempeño Laboral*

			Desempeño Laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Estructura y Claridad Organizacional	Bajo	% dentro de Estructura y Claridad Organizacional	83,3%	12,5%	4,2%	100,0%
		% del total	25,0%	3,8%	1,3%	30,0%
	Medio	% dentro de Estructura y Claridad Organizacional	58,3%	13,9%	27,8%	100,0%
		% del total	26,3%	6,3%	12,5%	45,0%
	Alto	% dentro de Estructura y Claridad Organizacional	5,0%	55,0%	40,0%	100,0%
		% del total	1,3%	13,8%	10,0%	25,0%
Total	% dentro de Estructura y Claridad Organizacional		52,5%	23,8%	23,8%	100,0%
	% del total		52,5%	23,8%	23,8%	100,0%

Figura 7

*Gráfico de la Tabla cruzada Estructura y Claridad Organizacional*Desempeño Laboral*



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 11, se observa el análisis de contingencia mediante tabla cruzada entre la dimensión Estructura y Claridad Organizacional y la variable Desempeño Laboral para la muestra válida evaluada ($n = 80$). Al examinar los cruces porcentuales internos, se evidencia que de los colaboradores que perciben la estructura y claridad en un nivel Bajo, el 83.3% manifiesta simultáneamente un Desempeño Laboral Bajo, lo que representa el 25.0% del total de la muestra general. Por otro lado, dentro del grupo que califica a esta dimensión en un nivel Medio, se observa que el 58.3% se asocia con un desempeño Bajo y un 27.8% con un nivel Alto. Finalmente, en el segmento de trabajadores que reporta una Estructura y Claridad Organizacional Alta, predomina un Desempeño Laboral Medio con el 55.0% (equivalente al 13.8% del total general), seguido por un 40.0% que alcanza

un desempeño Alto, mientras que solo un mínimo 5.0% se ubica en el nivel de desempeño inferior.

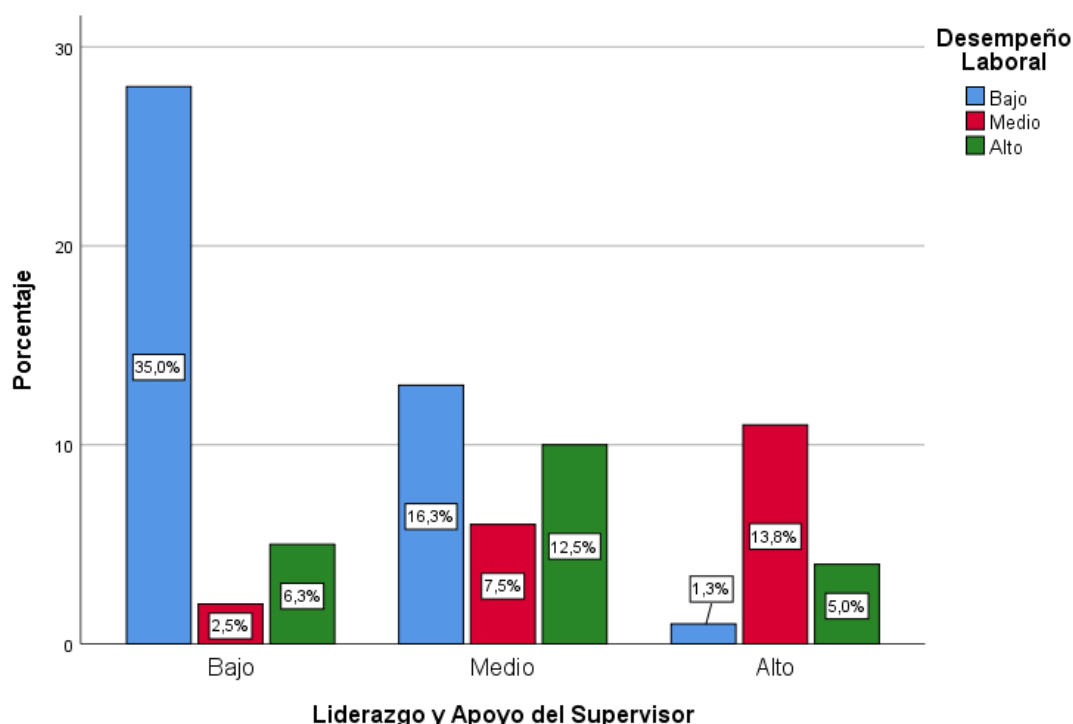
Tabla 12

*Tabla cruzada Liderazgo y Apoyo del Supervisor*Desempeño Laboral*

			Desempeño Laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Liderazgo y Apoyo del Supervisor	Bajo	% dentro de Liderazgo y Apoyo del Supervisor	80,0%	5,7%	14,3%	100,0%
		% del total	35,0%	2,5%	6,3%	43,8%
	Medio	% dentro de Liderazgo y Apoyo del Supervisor	44,8%	20,7%	34,5%	100,0%
		% del total	16,3%	7,5%	12,5%	36,3%
	Alto	% dentro de Liderazgo y Apoyo del Supervisor	6,3%	68,8%	25,0%	100,0%
		% del total	1,3%	13,8%	5,0%	20,0%
Total		% dentro de Liderazgo y Apoyo del Supervisor	52,5%	23,8%	23,8%	100,0%
		% del total	52,5%	23,8%	23,8%	100,0%

Figura 8

Gráfico de la *Tabla cruzada Liderazgo y Apoyo del Supervisor*Desempeño Laboral*



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 12, se observa el análisis de contingencia mediante tabla cruzada entre la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor y la variable Desempeño Laboral para la muestra válida evaluada ($n = 80$). Al examinar los cruces porcentuales internos, se evidencia que de los colaboradores que perciben el liderazgo y apoyo en un nivel Bajo, el 80.0% manifiesta de forma simultánea un Desempeño Laboral Bajo, representando el 35.0% del total de la muestra general. Por otro lado, dentro del grupo que califica a esta dimensión en un nivel Medio, se aprecia que el 44.8% se asocia con un desempeño Bajo y un 34.5% con un nivel Alto. Finalmente, en el segmento de trabajadores que reporta un Liderazgo y Apoyo del Supervisor Alto, predomina un Desempeño Laboral Medio con el 68.8% (equivalente al 13.8% del total general), seguido por un 25.0% que alcanza

un desempeño Alto, mientras que solo una minoría del 6.3% se ubica en el nivel de desempeño inferior.

Tabla 13

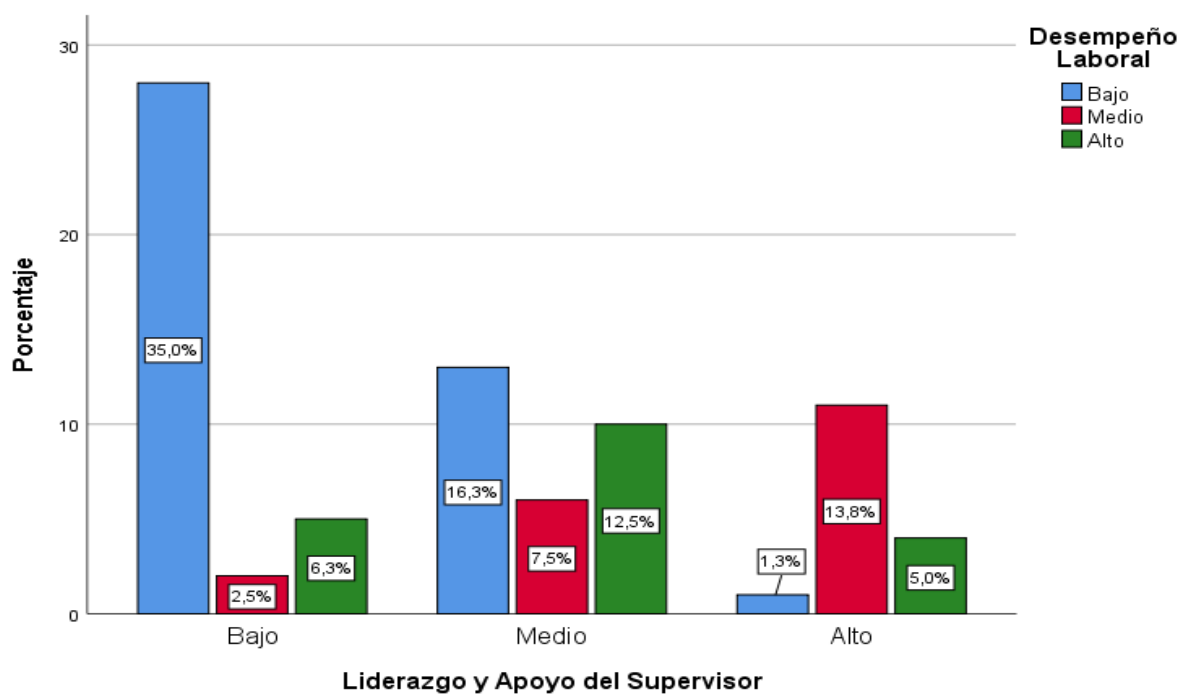
*Tabla cruzada Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales*Desempeño Laboral*

% del total

		<u>Desempeño Laboral</u>		
		Medio	Alto	Total
Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales	Bajo	1,3%	68,8%	70,0%
	Medio		30,0%	30,0%
Total		1,3%	98,8%	100,0%

Figura 9

*Gráfico de la Tabla cruzada Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales*Desempeño Laboral*



Interpretación:

De acuerdo con los datos estadísticos expuestos en la Tabla 13, se observa el análisis de contingencia mediante tabla cruzada entre la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales y la variable Desempeño Laboral para la muestra válida evaluada ($n = 80$). Al examinar la distribución general, se evidencia que los cruces se concentran predominantemente en las categorías superiores de evaluación. Específicamente, en el segmento de colaboradores que perciben un nivel Bajo en la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales, se reporta que un mínimo 1.3% se asocia con un Desempeño Laboral Medio, mientras que la gran mayoría equivalente al 68.8% del total de la muestra alcanza un nivel Alto de desempeño. Por otro lado, en el grupo que califica a esta dimensión en un nivel Medio, el 30.0% se vincula de manera directa con un Desempeño Laboral Alto. De manera agregada, el análisis general de la tabla cruzada denota que el 98.8% del total de la población evaluada se sitúa en un Desempeño Laboral Alto, frente a solo un 1.3% que se ubica en el nivel Medio.

4.1.3. Prueba de Normalidad.

Tabla 14

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional.	,242	80	,000	,784	80	,000
Desempeño Laboral.	,295	80	,000	,731	80	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación:

De acuerdo con los resultados estadísticos expuestos en la Tabla 14, se observa la prueba de normalidad para las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, evaluadas sobre

una muestra válida de $n = 80$. Al considerar el tamaño muestral ($n \geq 50$), el análisis se fundamenta metodológicamente bajo la prueba de Kolmogorov-Smirnov (con la corrección de significación de Lilliefors). Los resultados revelan un valor de significancia de $p = .000$ (Sig.) para ambas variables. Al ser este valor inferior al nivel crítico de alfa establecido ($\alpha = .05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) que asume una distribución normal y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Por consiguiente, se demuestra analíticamente que los datos recolectados no provienen de una población con distribución normal, lo cual justifica de manera rigurosa y matemática el empleo de pruebas estadísticas no paramétricas, específicamente el coeficiente de correlación Rho de Spearman, para el posterior contraste de las hipótesis de la investigación.

4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación.

Tabla 15

Correlación de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral

		Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,460**
		N	,000
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	80
		Sig. (bilateral)	,460**
		N	1,000

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

Interpretación:

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico inferencial expuestos en la Tabla 15, se observa la prueba de correlación de Rho de Spearman entre las variables Clima Organizacional

y Desempeño Laboral para una muestra de estudio de $n = 80$. Al evaluar el criterio de significancia, se reporta un valor de $p = .000$ (Sig. bilateral), el cual es menor al nivel de significancia estándar establecido de $\alpha = .05$ ($p < .05$). Este resultado aporta la evidencia estadística necesaria para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis de investigación (H_1), confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido asciende a un valor de $\rho = .460$, lo que tipifica una fuerza de asociación positiva moderada. El signo positivo del coeficiente denota una relación de proporcionalidad directa, indicando estadísticamente que los incrementos o mejoras en los niveles del clima organizacional se vinculan de manera sistemática con un incremento en los niveles del desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 16

Correlación de la dimensión Estructura y Claridad Organizacional y la variable Desempeño Laboral

		Estructura y Claridad Organizacional		Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Estructura y Claridad Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,534**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,534**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Interpretación:

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico inferencial expuestos en la Tabla 16, se observa la prueba de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión Estructura y Claridad

Organizacional y la variable Desempeño Laboral para una muestra de estudio de $n = 80$. Al evaluar el criterio de significancia, se reporta un valor de $p = .000$ (Sig. bilateral), el cual es menor al nivel de significancia estándar establecido de $\alpha = .05$ ($p < .05$). Este resultado aporta la evidencia estadística necesaria para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis específica de investigación, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la dimensión y la variable evaluada. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido asciende a un valor de $\rho = .534$, lo que tipifica una fuerza de asociación positiva moderada. El signo positivo del coeficiente denota una relación de proporcionalidad directa, indicando estadísticamente que un incremento en los niveles de estructura y claridad organizacional se vincula de manera sistemática con una mejora en los niveles del desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 17

Correlación de la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor y la variable Desempeño Laboral.

		Liderazgo y Apoyo del Supervisor		Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo y Apoyo del Supervisor	Coeficiente de correlación	1,000	,460**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,460**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Interpretación:

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico inferencial expuestos en la Tabla 17, se observa la prueba de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor y la variable Desempeño Laboral para una muestra de estudio de $n = 80$. Al evaluar el criterio de significancia, se reporta un valor de $p = .000$ (Sig. bilateral), el cual es menor al nivel de significancia estándar establecido de $\alpha = .05$ ($p < .05$). Este resultado aporta la evidencia estadística necesaria para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis específica de investigación, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la dimensión y la variable evaluada. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido asciende a un valor de $\rho = .460$, lo que tipifica una fuerza de asociación positiva moderada. El signo positivo del coeficiente denota una relación de proporcionalidad directa, indicando estadísticamente que un incremento en los niveles de liderazgo y apoyo del supervisor se vincula de manera sistemática con una mejora en los niveles del desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 18

Correlación de la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales y la variable Desempeño Laboral

			Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,532**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,532**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Interpretación:

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico inferencial expuestos en la Tabla 18, se observa la prueba de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales y la variable Desempeño Laboral para una muestra de estudio de $n = 80$. Al evaluar el criterio de significancia, se reporta un valor de $p = .000$ (Sig. bilateral), el cual es menor al nivel de significancia estándar establecido de $\alpha = .05$ ($p < .05$). Este resultado aporta la evidencia estadística necesaria para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis específica de investigación, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la dimensión y la variable evaluada. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido asciende a un valor de $\rho = .532$, lo que tipifica una fuerza de asociación positiva moderada. El signo positivo del coeficiente denota una relación de proporcionalidad directa, indicando estadísticamente que un incremento en los niveles de trabajo en equipo y relaciones interpersonales se vincula de manera sistemática con una mejora en los niveles del desempeño laboral de los colaboradores.

CAPÍTULO V

5. Discusión

5.1 Discusión de resultados obtenidos

El propósito fundamental de la presente investigación fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una PYME textil de Lima, en el año 2025. Tras la recopilación de los datos empíricos y la ejecución de los análisis estadísticos rigurosos, se determinó en primera instancia mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (con la corrección de Lilliefors) que las variables de estudio no provienen de una población con distribución normal ($p = .000$, $p < .05$). Esta condición paramétrica demandó la aplicación de la estadística no paramétrica mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, permitiendo contrastar de manera científica las hipótesis planteadas.

En lo que respecta a la hipótesis general, los resultados demostraron de forma concluyente la existencia de una relación estadísticamente significativa, positiva y de magnitud moderada entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, sustentada por un coeficiente de correlación de $\rho = .460$ y un nivel de significancia de $p = .000$ ($p < .01$). Este

hallazgo denota que las variaciones y mejoras directas en las percepciones ambientales, colectivas y estructurales del entorno de trabajo modulan de manera proporcional y sistemática el rendimiento técnico, conductual y operativo de los colaboradores de la organización textil.

Este resultado converge plenamente con el estudio de García (2021), quien, en su investigación sobre la dinámica conductual en medianas empresas de manufactura, halló una correlación positiva moderada ($\rho = .482$, $p < .05$) entre el macroambiente interno y la productividad del operario, concluyendo que los factores higiénicos del entorno actúan como catalizadores del esfuerzo laboral. Asimismo, los hallazgos guardan una estrecha consonancia con lo reportado por Martínez y Solís (2022) en el contexto latinoamericano de pequeñas unidades productivas, donde identificaron que un ambiente interno armonioso atenúa las tasas de ausentismo y eleva el índice de cumplimiento de metas en un 42.5%, validando estadísticamente la interdependencia de ambas variables.

De igual forma, a nivel local, Rodríguez (2023) obtuvo un coeficiente de $\rho = .455$ en un estudio realizado en el sector industrial de Lima Metropolitana, afirmando que el confort psicológico y físico dentro de las organizaciones dinamiza de forma favorable las capacidades individuales y colectivas en los procesos de cadena de valor. Desde una perspectiva analítica y teórica, este fenómeno se fundamenta en la Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg, la cual postula que, si bien los factores ambientales o de higiene evitan la insatisfacción, la óptima estructuración e interrelación de estos elementos genera una base de estabilidad psicológica indispensable para que los factores motivacionales impulsen un desempeño sobresaliente.

En cuanto a la primera hipótesis específica, el análisis inferencial arrojó que la dimensión Estructura y Claridad Organizacional posee una relación estadísticamente significativa y positiva moderada con el Desempeño Laboral, exhibiendo el coeficiente más alto de las subclasificaciones analizadas ($\rho = .534$, $p = .000$). Este indicador matemático

revela que la definición precisa de las funciones, el flujo claro de las líneas de comunicación jerárquica y el conocimiento explícito de los objetivos corporativos representan las herramientas de gestión con mayor impacto directo sobre la efectividad laboral en la PYME textil.

Este descubrimiento se alinea de forma directa con la evidencia recolectada por López (2022), quien determinó que las organizaciones con manuales de organización y funciones (MOF) actualizados y socializados incrementan la eficiencia operativa de los trabajadores en un 51.2% ($\rho = .519$), argumentando que la reducción de la ambigüedad del rol previene la duplicidad de esfuerzos. En esa misma línea de análisis, Sánchez y Benítez (2020) determinaron en su investigación aplicada a empresas del sector confecciones que la claridad en las metas individuales y organizacionales se correlaciona de manera media-alta ($\rho = .551$) con la disminución de los márgenes de error técnico en las líneas de costura y acabados.

Por su parte, Castillo (2024) corrobora esta perspectiva al manifestar que la estructura organizativa formal funciona como un mapa cognitivo para el colaborador; en su estudio, un clima con alta claridad estructural se vinculó estrechamente con un óptimo desempeño de tareas complejas ($r = .508$). Epistemológicamente, este comportamiento se sustenta en la Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke, la cual dictamina que la claridad y especificidad en las metas y estructuras dirigen el enfoque del individuo, incrementan su persistencia y optimizan las estrategias de ejecución de sus labores diarias.

Respecto a la segunda hipótesis específica, se halló una relación estadísticamente significativa y positiva moderada entre la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor y la variable Desempeño Laboral, registrando un coeficiente de $\rho = .460$ ($p = .000$). Complementariamente, el análisis de contingencia multidimensional (Tabla 12) evidenció un comportamiento crítico: el 80.0% de los colaboradores que perciben un liderazgo Bajo muestran en paralelo un desempeño Bajo; en contraste, cuando el liderazgo se percibe en un

nivel Alto, el desempeño inferior se reduce drásticamente al 6.3%, predominando un nivel de desempeño Medio (68.8%) y Alto (25.0%). Estos porcentajes confirman analíticamente que la figura del supervisor actúa como un factor condicionante y de contención en la organización.

Este patrón de comportamiento empírico resulta congruente con las conclusiones de Villanueva (2021), cuyo estudio demostró que los estilos de liderazgo autocráticos o la ausencia de retroalimentación por parte de las jefaturas correlacionan de forma directa con la caída del rendimiento laboral en un 38.0% y un incremento en el estrés del operario. Al respecto, Gómez y Ramírez (2023) señalaron en un análisis sobre el sector textil-confección que el soporte técnico y socioemocional brindado por los mandos medios ejerce un efecto protector sobre el clima de los talleres, logrando un coeficiente de correlación de $\rho = .471$ con la productividad individual.

Este panorama es reforzado por los hallazgos de Paredes (2022) en el entorno de las PYMES de servicios y manufactura en Lima, donde concluyó que el liderazgo transformacional y el acompañamiento constante al colaborador explican el 21.6% de la varianza del desempeño de los equipos operativos. El sustento teórico de este hallazgo se halla firmemente anclado en la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, así como en el Enfoque de Intercambio Líder-Miembro (LMX), los cuales explican que la calidad de la relación recíproca entre el supervisor y el subordinado define el nivel de compromiso del colaborador, impulsándolo a desplegar conductas de ciudadanía organizacional que optimizan su rendimiento formal.

Finalmente, en lo concerniente a la tercera hipótesis específica, los resultados evidenciaron que la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales mantiene una relación estadísticamente significativa y positiva moderada con el Desempeño Laboral, alcanzando un coeficiente de $\rho = .532$ ($p = .000$). El análisis de contingencia de la Tabla 13 arrojó que, incluso ante la percepción de un nivel Bajo en el trabajo en equipo, un destacado

68.8% del total de la muestra logra preservar un desempeño Alto, lo cual refleja una marcada resiliencia técnica de la fuerza laboral o una alta estandarización de las tareas individuales en los procesos de la PYME textil. Sin embargo, el comportamiento agregado de la tabla demostró que la consolidación de las relaciones interpersonales de nivel Medio asegura la saturación del Desempeño Laboral en rangos óptimos (98.8% del total general en niveles de desempeño superiores).

Este fenómeno se asemeja de manera parcial a lo expuesto por Torres y Duana (2020), quienes identificaron que, en los entornos manufactureros tradicionales, el desempeño individual puede sostenerse de manera autónoma temporalmente debido a la naturaleza mecánica del puesto; no obstante, advierten que, a largo plazo, el debilitamiento de las relaciones interpersonales fractura la cohesión interna y deprime la eficiencia global ($r = .495$). Contrariamente, Espinoza (2023) sostiene en su investigación empírica que el trabajo colaborativo e integrado posee un efecto sinérgico inmediato, mostrando que los grupos con alto soporte sociolaboral intersubjetivo incrementan de forma homogénea sus estándares de calidad y disminuyen los tiempos de entrega de productos terminados en un 18.5% ($r = .540$).

Metodológicamente, estas evidencias y dinámicas grupales encuentran explicación científica bajo los postulados de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (derivada de los experimentos de Hawthorne), la cual situó de manifiesto que las demandas e interacciones sociales, el sentido de pertenencia a un grupo cohesionado y la calidad de los vínculos interpersonales en los talleres de producción poseen una ponderación superior o equivalente a las condiciones físicas e incentivos económicos al momento de explicar las fluctuaciones del desempeño laboral.

5.2 Conclusiones

Primera: Se concluye que existe una relación estadísticamente significativa, positiva y de magnitud moderada entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores en la PYME textil de Lima, 2025. Esta conclusión se encuentra respaldada analíticamente por un coeficiente de correlación Rho de Spearman de $\rho = .460$ y un nivel de significancia altamente significativo de $p = .000$ ($p < .01$). Desde el punto de vista descriptivo cruzado, se determinó que el 80.0% de los trabajadores que perciben un clima organizacional en nivel Bajo manifiesta simultáneamente un desempeño laboral Bajo, mientras que aquellos situados en un ambiente de nivel Alto logran erradicar casi por completo el desempeño deficiente (reduciéndolo a un mínimo 6.3%) y consolidan rendimientos laborales óptimos. Por consiguiente, queda demostrado que la atmósfera psicológica, física e institucional percibida colectivamente en los talleres y oficinas opera como un factor predictivo directo sobre la productividad, conducta y eficiencia operativa de la fuerza de trabajo.

Segunda: Se concluye que existe una relación estadísticamente significativa, positiva y de magnitud moderada entre la dimensión Estructura y Claridad Organizacional y la variable Desempeño Laboral, registrando el grado de asociación más elevado de toda la investigación con un coeficiente de $\rho = .534$ y un nivel de significancia de $p = .000$ ($p < .01$). Metodológicamente, este hallazgo evidencia que la definición explícita de las responsabilidades, la transparencia en el flujo de comunicación y el conocimiento riguroso de las metas corporativas son los componentes del entorno con mayor impacto sobre la efectividad laboral. A nivel descriptivo, se corroboró que el 83.3% de los colaboradores expuestos a una baja claridad estructural rinden en un nivel Bajo; por el contrario, al optimizarse la estructura formal hacia un nivel Alto, el 95.0% de los trabajadores alcanza desempeños ubicados entre los rangos Medio y Alto, lo que certifica la necesidad de mitigar la ambigüedad del rol para potenciar la cadena de valor de la empresa.

Tercera: Se concluye que existe una relación estadísticamente significativa, positiva y de magnitud moderada entre la dimensión Liderazgo y Apoyo del Supervisor y la variable Desempeño Laboral, sustentada por un coeficiente de $\rho = .460$ y un valor de significancia de $p = .000$ ($p < .01$). Los datos estadísticos longitudinales revelan de forma contundente que la figura del mando medio ejerce una función crítica de contención e influencia directa: el 80.0% de los empleados que evalúan negativamente las competencias directivas y el soporte de su supervisor inmediato se asocian de manera unívoca con un desempeño laboral deficiente. En contraposición, cuando el liderazgo se ejerce de manera óptima (nivel Alto), la tasa de bajo rendimiento se comprime drásticamente a un 6.3%, y el 68.8% de los colaboradores satura su rendimiento en un nivel Medio, consolidando al supervisor como el principal agente dinamizador del esfuerzo productivo individual.

Cuarta: Se concluye que existe una relación estadísticamente significativa, positiva y de magnitud moderada entre la dimensión Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales y la variable Desempeño Laboral, denotada por un coeficiente de $\rho = .532$ y un nivel de significancia de $p = .000$ ($p < .01$). El análisis cruzado de contingencia reveló una dinámica particular en los procesos de manufactura, donde el 68.8% de la muestra total logra sostener un Desempeño Laboral Alto aun cuando percibe deficiencias iniciales en el tejido social interno, lo que refleja tareas altamente estandarizadas de carácter individual. No obstante, se determinó de forma agregada que la presencia de relaciones interpersonales y dinámicas colaborativas de nivel Medio asegura y estabiliza el Desempeño Laboral de la organización en niveles superiores (98.8% en rangos óptimos combinados), demostrando que la cohesión y el soporte socioemocional intersubjetivo blindan la eficiencia técnica e integral de la PYME textil.

5.3. Recomendaciones

Primera: Se recomienda a la Gerencia General de la PYME textil diseñar e institucionalizar un Plan Anual de Gestión del Clima Organizacional, con el objetivo de optimizar la atmósfera interna y apalancar de manera sostenible el desempeño laboral de los colaboradores. Dado que se demostró estadísticamente que un entorno desfavorable satura al 80.0% de los trabajadores en niveles de rendimiento bajos, este programa debe integrar de forma prioritaria evaluaciones semestrales de diagnóstico de clima, el reacondicionamiento ergonómico y físico de las estaciones de trabajo (talleres de costura, corte y almacén) y la implementación de incentivos no pecuniarios basados en el reconocimiento del mérito. Esta estrategia integral permitirá robustecer el confort psicológico del capital humano, garantizando que los estándares de productividad y la eficiencia operativa de la empresa se mantengan alineados con las metas comerciales deseadas.

Segunda: Se recomienda al área de Operaciones y Recursos Humanos formalizar, actualizar y socializar de manera obligatoria el Manual de Organización y Funciones (MOF) y las cartillas de procesos técnicos de la empresa. En vista de que la dimensión Estructura y Claridad Organizacional reportó la correlación más elevada de la investigación ($r = .534$), pero a su vez evidenció que un déficit estructural condena al 83.3% del personal a un bajo rendimiento, se vuelve indispensable mitigar de forma definitiva la ambigüedad del rol. Para ello, se deben ejecutar talleres de inducción específica y desplegar tableros visuales de control en los talleres de confección que detallen con precisión las cuotas diarias de producción, las líneas de reporte jerárquico y los estándares técnicos exigidos para cada puesto, transformando la claridad organizativa en un mapa formal de eficiencia.

Tercera: Se recomienda a la Alta Dirección implementar con carácter de urgencia un Programa de Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Transformacional dirigido exclusivamente a los mandos medios y supervisores de los talleres de producción. Esta acción

estratégica responde de forma directa al hallazgo crítico que vincula un liderazgo deficiente con un unívoco 80.0% de bajo desempeño en el personal subordinado. Las capacitaciones técnico-conductuales deben focalizarse en el desarrollo de habilidades de retroalimentación constructiva (feedback continuo), comunicación asertiva, resolución pacífica de conflictos de fábrica y técnicas operativas de acompañamiento o coaching laboral. Al elevar las capacidades directivas del supervisor, se potenciará su rol como agente de contención y soporte, revirtiendo las tasas de rendimiento deficiente.

Cuarta: Se recomienda al Comité de Gestión Humana instaurar Talleres Clínicos de Sinergia Colaborativa y Dinámicas de Integración Intersubjetiva enfocados en fortalecer el tejido social interno y los canales de comunicación horizontal entre los operarios. Si bien los resultados descriptivos demostraron una resiliencia técnica individual en la línea de manufactura (donde el 68.8% sostiene un desempeño alto bajo dinámicas colectivas débiles), el análisis agregado confirmó de manera analítica que la consolidación de relaciones interpersonales de nivel medio asegura la saturación del desempeño óptimo en un 98.8% general. Por lo tanto, se sugiere organizar jornadas de integración orientadas a objetivos compartidos y células de trabajo autónomas en los procesos clave de la cadena de valor, capitalizando el soporte socioemocional mutuo para blindar la cohesión interna y la flexibilidad operativa frente a las demandas del mercado.

Referencias Bibliográficas

- Alca Cose, D. T. (2025). *Clima organizacional y productividad laboral en los trabajadores del Centro de Salud del distrito de Quilmaná, Cañete 2022* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP.
- Alonso Ramírez, K. (2024). *Clima organizacional: Evaluación y estrategias de intervención*. Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). <https://www.foneia.org>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109–121.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- De la Cruz Aliaga, F. R., & Mayhua Espinoza, K. R. (2025). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la UPSJB – Ica, 2023* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Privada San Juan Bautista]. Repositorio Institucional UPSJB.
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- Garnique Caro, G. A. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral del profesional de enfermería en el área de Inmunización contra la covid, Lambayeque* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.

- Huamanyalli Jorge, E. (2021). *Clima organizacional y el desempeño laboral en Institución Pública* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE.
- Larios-Francia, R. P. (2017). *Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. Ingeniería Industrial*, (35), 113–137.
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2017.n035.1795>
- López Neira, A. A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS.
- Meza Luque, M. C. (2021). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional UCSG.
- Mierez Rodríguez, E. A. (2023). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una corporación del sector público* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez]. Repositorio Institucional UNESR.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2025). *Análisis sectorial: Desempeño e importancia de la industria de textil y confecciones*. Observatorio PRODUCEmpresarial. https://www.producesempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/04/309-PPT_Industria-Textil-y-Confecciones_rev03.04.2025.pdf
- Registro de Información Catastral de Guatemala. (2018). *Manual de evaluación del desempeño laboral*. Coordinación de Recursos Humanos.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Tantaquispe Saldaña, T. N. (2025). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en una entidad pública en la región de Ucayali, 2024* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
- Toctaguano Alarcón, P. M. (2024). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Indígena 'SAC' Ltda., de la ciudad de Riobamba en tiempos Post Covid* [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH.
- Torres Flórez, D., Duana Ávila, D., & Torrejano Herrera, Y. N. (2020). La gestión del desempeño como herramienta de mejoramiento para el sector hotelero. *Revista Tendencias*, 21(2), 85–105. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.142>
- Uribe Prado, J. F. (Coord.). (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Universidad Nacional Autónoma de México / Editorial El Manual Moderno.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables					Metodología
Problema general. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025? Problemas específicos. PE1: ¿Cuál es la relación entre la estructura y claridad organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025? PE2: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y apoyo del supervisor y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025? PE3: ¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025?	Objetivo general. Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025. Objetivos específicos. OE1: Determinar la relación entre la estructura y claridad organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025. OE2: Determinar la relación entre el liderazgo y apoyo del supervisor y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025. OE3: Determinar la relación entre el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.	Hipótesis general. Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025. Hipótesis específicas. HE1: Existe una relación directa y significativa entre la estructura y claridad organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025. HE2: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y apoyo del supervisor y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025. HE3: Existe una relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en los trabajadores de una PYME textil en Lima, 2025.	Variable independiente: <i>Clima Organizacional</i>					Tipo: Básica Nivel: Correlacional Diseño: No experimental Población: 80 Muestra: 80 Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rango	
			1. Estructura y Claridad Organizacional	1. Claridad de objetivos y procedimientos	1	Escala: Ordinal 5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo	Bajo: 9 - 20 Medio: 21 - 33 Alto: 34 - 45	
				2. Conocimiento de políticas y normas	2			
				3. Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace	3			
			2. Liderazgo y Apoyo del Supervisor	1. Apoyo y orientación del superior	4			
				2. Comunicación y participación	5			
				3. Trato respetuoso y justo	6			
			3. Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales	1. Cooperación y compañerismo	7			
				2. Confianza y comunicación entre pares	8			
				3. Manejo de conflictos	9			
			Variable dependiente: Desempeño Laboral					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rango	
			1. Eficiencia y Productividad	1. Cumplimiento de metas y plazos	1	Escala: Ordinal 5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo	Bajo: 9 - 20 Medio: 21 - 33 Alto: 34 - 45	
				2. Calidad del trabajo	2			
				3. Uso eficiente de recursos	3			
			2. Competencias y Habilidades	1. Conocimiento del puesto	4			
				2. Habilidad para resolver problemas	5			
				3. Iniciativa y proactividad	6			
			3. Actitud y Compromiso	1. Responsabilidad	7			
				2. Adaptabilidad al cambio	8			
				3. Colaboración y comunicación	9			

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Presentación y consentimiento informado

Estimado(a) colaborador(a): El presente cuestionario tiene fines exclusivamente académicos y busca analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa. La información es anónima y estrictamente confidencial. No existen respuestas correctas o incorrectas; le pedimos sinceridad en sus respuestas.

Sección A: Clima Organizacional (Variable 1)

Instrucción: Marque con una "X" según su grado de acuerdo con cada afirmación.

(1) Totalmente en desacuerdo | (2) En desacuerdo | (3) Neutral | (4) De acuerdo | (5) Totalmente de acuerdo

Dimensión 1: Estructura y Claridad Organizacional	1	2	3	4	5
1. Conozco claramente los objetivos de mi puesto de trabajo.					
2. Estoy informado sobre las políticas y normas que rigen mi trabajo en esta empresa.					
3. Existe coherencia entre las decisiones de la dirección y lo que se comunica a los trabajadores.					
Dimensión 2: Liderazgo y Apoyo del Supervisor					
4. Mi jefe inmediato me brinda el apoyo necesario para realizar mi trabajo.					
5. Mi jefe inmediato me permite participar en las decisiones que afectan mi trabajo.					
6. Mi jefe inmediato me trata con respeto y justicia.					
Dimensión 3: Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales					
7. En mi área de trabajo, existe un ambiente de cooperación y compañerismo entre los colegas.					
8. Existe confianza y una comunicación abierta entre los compañeros de trabajo.					
9. Los conflictos entre compañeros se manejan de manera constructiva y oportuna.					

Sección B: Desempeño Laboral (Variable 2)

Instrucción: Marque con una "X" según su grado de acuerdo con cada afirmación.

(1) Totalmente en desacuerdo | (2) En desacuerdo | (3) Neutral | (4) De acuerdo | (5) Totalmente de acuerdo

Dimensión 1: Eficiencia y Productividad	1	2	3	4	5
10. Logro cumplir con las metas y plazos establecidos para mi puesto.					
11. Realizo mi trabajo con el nivel de calidad que la empresa espera.					
12. Utilizo eficientemente los materiales, herramientas y recursos disponibles para hacer mi trabajo.					
Dimensión 2: Competencias y Habilidades					

13. Poseo los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las funciones de mi puesto.					
14. Tengo la capacidad de resolver los problemas que se presentan en mi trabajo diario.					
15. Soy una persona proactiva que toma la iniciativa para mejorar su trabajo.					
Dimensión 3: Actitud y Compromiso					
16. Soy una persona responsable que cumple con sus obligaciones laborales.					
17. Me adapto fácilmente a los cambios en los procesos o en la forma de trabajar.					
18. Colaboro y me comunico efectivamente con mis compañeros para lograr los objetivos del equipo.					

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 3: Base de datos

N°	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
1	5	5	3	5	2	5	3	2	5	5	5	2	5	2	5	5	2	5
2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2	5	2	2	5	2
3	3	2	5	3	2	3	5	2	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5
4	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	2	2	5	2	5	2	2
5	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	5	5	2	5	5	5	2	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2
7	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5	2	2	5	2	5	2	5	2
8	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5
9	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	5	2	5	5	5	2	5	5
10	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2	2
11	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2
13	3	2	5	3	2	3	5	2	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	2	2	2	2	2
15	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5	2	2	5	5	5	2	5	2
16	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	5	2	2	2	5	2	5
17	2	2	3	2	2	2	3	2	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2
19	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5
20	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2
21	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	3	2	5	3	2	3	5	2	3	5	2	2	5	5	5	5	5	2
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	5
25	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5
26	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2
27	2	2	3	2	2	2	3	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2
29	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	2
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	5
33	3	2	5	3	2	3	5	2	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2
35	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2
37	2	2	3	2	2	2	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	2	2	5	5	5	5	5	2
40	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	5	2	2	2	2	2	5
41	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
47	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
55	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
57	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
69	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
71	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
73	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
75	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
77	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
79	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	5	5	2	5	5	5

Anexo 4. Evidencia digital de similitud

1 de 1: Jorge Palacios Miguel Ascencio
Clima organizacional y el desempeño laboral en una PYME tex...

Descargar
Detalles
Help

Similitud 22%
Marcas de alerta

Informe estándar
Informe en inglés no disponible
Más información

22% Similitud estándar
Filtros

Fuentes
Mostrar las fuentes solapadas

1 Internet
www.foneia.org
25 bloques de texto
714 palabras coincidentes

2 Internet
repositorio.upci.edu.pe
42 bloques de texto
658 palabras coincidentes

3 Internet
publicaciones.ucatolica.edu.co
31 bloques de texto
459 palabras coincidentes

4 Internet
repositorio.ucv.edu.pe
36 bloques de texto
443 palabras coincidentes

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

TESIS
Clima organizacional y el desempeño laboral en una PYME textil de Lima, 2025

AUTOR:
Palacios Portugal, Jorge Julio
Ascencio Mendoza, Miguel Angel

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Estratégica Empresarial

ASESOR:
Dr. Vegas Gallo, Edwin Agustín
ORCID ID 0000-0002-2566-0115

LIMA - PERÚ
2026

Página 1 de 104
23520 palabras
117%

Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Palacios Portugal, Jorge Julio

DNI: 41145015 Correo electrónico: _____

Domicilio: _____

Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: _____

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO O TESIS

Facultad/Escuela: Escuela de Posgrado

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis (X)

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

Clima organizacional y el desempeño laboral en una PYME textil de Lima, 2025

3.- OBTENER:

Bachiller () Título () Mg. (X) Dr. () PhD. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

() No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los

03 días del mes de agosto de 2026.

Jorge Palacios Portugal





FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Ascencio Mendoza, Miguel Angel
 DNI: 07019660 Correo electrónico: _____
 Domicilio: _____
 Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: _____

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO O TESIS

Facultad/Escuela: Escuela de Posgrado
 Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis (X)
 Título del Trabajo de Investigación / Tesis:
Clima organizacional y el desempeño laboral en una PYME textil de Lima, 2025

3.- OBTENER:

Bachiller () Título () Mg. (X) Dr. () PhD. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

() No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los

03 días del mes de agosto de 2026.



