



Universidad  
Norbert Wiener

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA**

**Tesis**

Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una empresa  
privada en San Isidro, Lima – 2025

**Para optar el Título Profesional de**  
Licenciada en Psicología

**Presentado por:**

**Autora:** Arias Anchiuay, Milagros Nahely

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1342-6268>

**Asesora:** Mg. Pajuelo Saavedra, Stefany Rosalia

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3911-7292>

**Lima – Perú**

**2026**

|                                                                                                                    |                                                                              |              |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| <br>Universidad<br>Norbert Wiener | DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN |              |                   |
|                                                                                                                    | CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033                                                     | VERSIÓN: 01  | FECHA: 09/11/2022 |
|                                                                                                                    |                                                                              | REVISIÓN: 01 |                   |

Yo, Milagros Nahely Arias Anchiuay, egresado de la Facultad de **Ciencias de la Salud** y Programa Académico de **Psicología** de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo de investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada en San Isidro, Lima - 2025” Asesorado por el docente: Stefany Rosalia Pajuelo Saavedra DNI:71244276 ORCID: 0000-0003-3911-7292. tiene un índice de similitud de 11% con código 14912:607908326 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

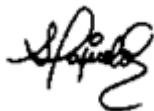
1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



Milagros Nahely Arias Anchiuay  
Nombres y apellidos del Egresado  
DNI: 74216236

Firma de autor 2

Nombres y apellidos del Egresado  
DNI: .....



Stefany Rosalia Pajuelo Saavedra  
DNI: 71244276

Lima, 09 de Setiembre de 2026

**Dedicatoria**

A mis padres, Julia Anchiuay, y Vicente Arias, por su apoyo incondicional, por acompañarme y en este proceso y en las diferentes etapas de vida.

Y hermanos Elisabet y Jean Pierre.

### **Agradecimiento**

A dios por concederme salud y bienestar.

A mis docentes, quienes mostraron vocación, y compromiso lo cual me está permitiendo crecer a nivel profesional. A si mismo a mis compañeros de aula, por compartir e intercambiar conocimientos.

A la empresa privada Asescom Rj Abogados, por permitir desarrollar mi investigación en sus instalaciones, y a los colaboradores y compañeros por mostrar disposición.

**Índice general**

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>Dedicatoria</b>      | <b>3</b>  |
| <b>Agradecimiento</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Índice general</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Índice de tablas</b> | <b>6</b>  |
| <b>Resumen</b>          | <b>7</b>  |
| <b>Abstract</b>         | <b>7</b>  |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>  | <b>8</b>  |
| <b>II. METODOLOGÍA</b>  | <b>16</b> |
| <b>III. RESULTADOS</b>  | <b>21</b> |
| <b>IV. DISCUSIÓN</b>    | <b>23</b> |
| <b>V. CONCLUSIONES</b>  | <b>26</b> |
| <b>VI. REFERENCIAS</b>  | <b>26</b> |
| <b>VII. ANEXOS</b>      | <b>33</b> |

### **Índice de tablas**

|         |                                                                                          |    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 | Distribución de las variables sociodemográficas                                          | 16 |
| Tabla 2 | Matriz operacional                                                                       | 17 |
| Tabla 3 | Frecuencia y porcentaje del clima organizacional                                         | 21 |
| Tabla 4 | Frecuencia y porcentaje del desempeño laboral                                            | 21 |
| Tabla 5 | Prueba de ajuste normal de Kolmogorov-Smirnov                                            | 22 |
| Tabla 6 | Prueba de correlación de Spearman entre el clima organizacional y el desempeño laboral   | 22 |
| Tabla 7 | Prueba de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y el desempeño laboral | 22 |
| Tabla 8 | Prueba de correlación de Spearman entre el diseño organizacional y el desempeño laboral  | 23 |
| Tabla 9 | Prueba de correlación de Spearman entre el potencial humano y el desempeño laboral       | 23 |

# **Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima – 2025**

## **Organizational climate and job performance in employees of a private company in San Isidro, Lima – 2025**

Milagros Nahely Arias Anchiuay, Bachiller de Psicología de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.

### **Resumen:**

El propósito de este estudio consistió en analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro. Se trató de una investigación cuantitativa, básica, no experimental y de tipo correlacional, con una muestra de 120 estudiantes de secundaria que respondieron al Cuestionario de clima organizacional y el Cuestionario de desempeño laboral (DL – TI). Los hallazgos revelaron una correlación significativa moderada positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $\rho=0.57$ ;  $p<0.05$ ); asimismo, el desempeño laboral se correlacionó con la cultura organizacional ( $\rho=0.41$ ;  $p<0.05$ ), diseño organizacional ( $\rho=0.40$ ;  $p<0.05$ ) y potencial humano ( $\rho=0.44$ ;  $p<0.05$ ). En conclusión, se determinó que un mayor el clima organizacional en los trabajadores se asocia con un desempeño laboral mayor.

**Palabras clave:** clima organizacional, desempeño laboral, trabajadores, correlación.

### **Abstract:**

The purpose of this study was to analyze the relationship between organizational climate and job performance among employees of a private company in San Isidro. This was a quantitative, basic, non-experimental, correlational study with a sample of 120 high school students who completed the Organizational Climate Questionnaire and the Job Performance Questionnaire (DL-TI). The findings revealed a significant, moderate, positive correlation between organizational climate and job performance ( $\rho=0.57$ ;  $p<0.05$ ). Job performance was also correlated with organizational culture ( $\rho=0.41$ ;  $p<0.05$ ), organizational design ( $\rho=0.40$ ;  $p<0.05$ ), and human potential ( $\rho=0.44$ ;  $p<0.05$ ). In conclusion, a more positive organizational climate among employees is associated with higher job performance.

**Keywords:** organizational climate, job performance, employees, correlation.

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la OMS (2024) indica que el 60% de la población económicamente activa labora, con un 20% de productividad comprometida por entornos desfavorables que generan estrés y deserción. Asimismo, la OIT (2022) reporta que el 86% de empleados ha considerado renunciar por ambientes negativos, y solo el 35% valora positivamente el clima organizacional. La UGT estima 12 mil millones de días laborales perdidos anualmente por depresión y ansiedad, con un impacto económico de un billón de dólares.

En el contexto nacional, la informalidad alcanza el 71.2% (INEI, 2024), con el 59.9% de ocupados sin pensión, lo que fomenta precariedad y baja rotación. Se registraron 122 denuncias por acoso sexual (Sunafil, 2024), y el 97% de accidentes laborales son no mortales (Díaz, 2020), evidenciando fallas en prevención y seguridad. Por otro lado, García (2024) descubrió en un grupo de trabajadores peruanos que el 43% manifestó que el clima organizacional fue regular y el 56% un clima favorables; mientras que la motivación fue alta en el 54% y en el 43% se presentó una motivación media. Además, Tueros y Salazar (2025) indagó el clima organizacional en un grupo de colaboradores de Lima, manifestando que el 88% indicó que el clima de la empresa fue bajo y el 10% indicó laborar en un clima regular; asimismo, esto manifestó relacionarse con una disminución de su rendimiento laboral.

A nivel local en Lima, Tinoco (2023) encontró que el 12.5% de trabajadores percibe clima bajo y el 62.5% moderado, con deficiencia cultural del 63%; Garragate (2025) reportó 26.6% de clima no saludable y 48.9% poco saludable, ligado a bajo desempeño. Pachas (2025) identificó 31.4% de desempeño bajo, 52.9% regular y 15.7% adecuado en una empresa industrial; Sillo (2025) halló 75% por debajo de lo esperado y 12% regular, atribuido a mala comunicación.

El clima organizacional influye directamente en el desempeño: un entorno favorable (comunicación, liderazgo, relaciones) boosts motivación (Aguirre, 2025), mientras que uno desfavorable genera estrés y bajo rendimiento (Vera y Ayala, 2025). De modo que, un buen clima organizacional se asocia con un mejor desempeño laboral porque fortalece la motivación, el compromiso, la comunicación y la calidad de las relaciones entre los trabajadores, lo que impulsa una mayor iniciativa, organización y eficacia en sus tareas (Rojas et al., 2025). Por ello, un ambiente laboral favorable se vincula de manera positiva con mejores resultados, mayor trabajo en equipo y una productividad más alta (Esparza et al., 2026).

En Asescom RJ Abogados EIRL (Lima–San Isidro), los datos de Administración y RRHH muestran buen compañerismo en algunos colaboradores, pero presión excesiva de supervisores causa tardanzas, amonestaciones, rotación por improductividad y deficiente comunicación, afectando compromiso y objetivos.

Se planteó como problema general: ¿Cómo es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025?; mientras que los problemas específicos fueron: ¿Cómo es la relación entre las dimensiones cultura organizacional, diseño organizacional y el potencial humano en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025?.

La investigación se justificó a nivel teórico, ya que se analizará la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en una empresa de Lima, identificando cómo las percepciones del entorno afectan conductas y actitudes de los colaboradores. La revisión de marcos teóricos cubrirá vacíos académicos y consolidará el respaldo conceptual. Asimismo, metodológicamente se adoptará un enfoque cuantitativo riguroso con instrumentos validados: Cuestionario de clima organizacional (MINSA, 2011) y Cuestionario de desempeño laboral de Villalobos y Santa Cruz (2024). Se aplicarán análisis estadísticos y cualitativos para resultados sólidos y contextualizados, base para futuras investigaciones. Por otro lado, a nivel práctico Los hallazgos mejorarán el clima organizacional, impulsando desempeño, productividad y toma de decisiones en RRHH. Fortalecerán entornos positivos, compromiso, bienestar y competitividad empresarial.

Se planteó como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro; mientras que los objetivos específicos fueron: analizar la relación entre las dimensiones cultura organizacional, diseño organizacional y el potencial humano en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.

Por otra parte, la hipótesis general fue: existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro; mientras que las hipótesis específicas fueron: existe relación entre las dimensiones cultura organizacional, diseño organizacional y el potencial humano en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.

En el ámbito internacional, Tupuna et al. (2025) analizaron en Ecuador la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en 76 trabajadores de Quito, encontrando correlación significativa moderada positiva ( $\rho=0.78$ ;  $p<0.05$ ) y concluyendo que un

clima favorable eleva el desempeño; asimismo, Castillo y Sarmiento (2025) evaluaron en Santa Elena (Ecuador) a 55 trabajadores, hallando correlación significativa moderada entre el clima organizacional y desempeño laboral ( $\rho=0.52$ ;  $p<0.05$ ); asimismo, entre el desempeño laboral y los factores como comunicación ( $\rho=0.62$ ), liderazgo ( $\rho=0.50$ ) y relaciones interpersonales ( $\rho=0.70$ ), por lo que determinaron que un clima adecuado incrementa el desempeño. En línea similar, Velásquez (2025) en Honduras estudió 114 colaboradores de una empresa industrial, identificando que el desempeño laboral se correlacionó con las dimensiones: liderazgo ( $\rho=0.97$ ), condiciones laborales ( $\rho=0.99$ ) y relaciones interpersonales ( $\rho=0.97$ ), aunque no con reconocimiento ( $\rho=0.08$ ;  $p>0.05$ ), concluyendo que un ambiente favorable aumenta el desempeño; por su parte, Naranjo y Cejas (2024) en Chimborazo (Ecuador) examinaron 280 trabajadores de un centro médico, reportando el desempeño laboral se correlacionó significativamente con el clima organizacional ( $\rho=0.40$ ;  $p<0.05$ ) y entre el desempeño laboral con dimensiones como liderazgo ( $\rho=0.44$ ), comunicación ( $\rho=0.40$ ), capacitación ( $\rho=0.40$ ) y motivación ( $\rho=0.60$ ), afirmando que un clima positivo eleva el desempeño laboral.

Asimismo, en el Perú, Guevara y Guevara (2025) analizaron en Cajamarca la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en 100 trabajadores de un centro laboral mediante un estudio cuantitativo no experimental correlacional con cuestionarios ad hoc, encontrando 33% con clima bueno y 75% con desempeño bueno, el clima organizacional no se relacionó significativamente con el desempeño laboral ( $p>0.05$ ,  $\rho=0.02$ ); y además el desempeño laboral no se relacionó con dimensiones como cultura ( $\rho=-0.05$ ), colaboración ( $\rho=0.15$ ) y comunicación ( $\rho=0.09$ ), por lo que concluyeron que un clima favorable no implica alto desempeño; en contraste, Cordero y Quispe (2025) determinaron en Lima (Chorrillos) esta relación en 30 trabajadores de una empresa industrial con cuestionarios ad hoc, hallando 40% con clima bueno y 36.7% con desempeño bueno, con relación significativa alta positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $p<0.05$ ,  $\rho=0.93$ ); asimismo, entre el desempeño laboral con dimensiones como realización personal ( $\rho=0.82$ ), motivación ( $\rho=0.84$ ), trabajo en equipo ( $\rho=0.91$ ) e involucramiento ( $\rho=0.92$ ), concluyendo que un excelente clima eleva el desempeño; asimismo, Ticona (2025) identificó en Puno (Ilave) esta relación en 21 trabajadores usando Cuestionario de Clima Organizacional y de Desempeño Laboral, con 32.1% de clima bueno y 39.6% de desempeño bueno, y relación significativa alta positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $p<0.05$ ,  $\rho=0.88$ ), concluyendo lo mismo; de manera similar, Huertas (2025) evaluó en La Libertad

(Trujillo) esta relación en 320 empleados de una empresa financiera con cuestionarios específicos, hallando relación significativa alta moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $p < 0.05$ ,  $\rho = 0.69$ ); así como entre el entre el desempeño laboral con dimensiones como estructura ( $\rho = 0.52$ ), recompensa ( $\rho = 0.46$ ) y apoyo ( $\rho = 0.41$ ), concluyendo que un excelente clima eleva el desempeño; por su parte, Espinoza (2024) analizó en Lima (Cañete) esta relación en 80 empleados de una empresa financiera con cuestionarios específicos, encontrando 82.5% con clima regular y 85% con desempeño laboral, con relación significativa alta moderada el clima organizacional y el desempeño laboral ( $p < 0.05$ ,  $\rho = 0.67$ ) y entre el desempeño laboral y las dimensiones como responsabilidad ( $\rho = 0.44$ ), comunicación ( $\rho = 0.59$ ) y motivación ( $\rho = 0.41$ ), concluyendo lo propio; finalmente, Barboza et al. (2021) analizaron en Perú (Jaén) esta relación en 18 trabajadores de una empresa industrial usando Escala de Clima Laboral de Palma y Escala de Desempeño de Palma, encontrando correlación significativa moderada positiva el clima organizacional y el desempeño laboral ( $p < 0.05$ ,  $\rho = 0.73$ ) concluyendo que un clima favorable aumenta el desempeño.

El clima organizacional se define como la percepción colectiva de los empleados sobre políticas, prácticas, liderazgo y dinámicas interpersonales en la organización, influyendo en su motivación, satisfacción y desempeño (Davis y Newstrom, 1995). Además, Zuluaga y Giraldo (2001) lo describen como el ambiente psicológico que integra elementos estructurales, culturales y sociales, condicionando actitudes y comportamientos. Por su parte, Pfeffer (2003) lo ve como el resultado de la interacción entre condiciones objetivas del trabajo y su interpretación subjetiva, afectando cohesión, compromiso y productividad. Asimismo, Méndez (2006) lo conceptualiza como un fenómeno perceptual que valora justicia, reconocimiento y apoyo, impactando el bienestar laboral. Por otro lado, Segredo (2013) lo define como percepciones y actitudes compartidas sobre valores, normas, dirección y prácticas administrativas, determinando satisfacción y rendimiento.

Las dimensiones que se utilizarán en la investigación, extraídas del Cuestionario de Clima Organizacional del MINSA (2011) y corroboradas por Becerra et al. (2020), incluyen la cultura organizacional, que se refiere a las creencias, valores, interacciones y maneras en las que los trabajadores se integran en una empresa, por lo que cada empresa tiene una cultura organizacional con diferentes formas de comunicarse, interactuar y realizar sus funciones; además, el diseño organizacional, referido al procedimiento de una empresa para realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente, ya que tiene delimitada

claramente la jerarquía, estructura, recursos materiales, recursos humanos y los procesos de trabajo, y se comprende como aquel factor que se enfoca en promover un ambiente adecuado y productivo en la empresa; finalizando con el potencial humano, que alude a las destrezas, habilidades, competencias y actitudes de los trabajadores de la empresa, siendo un factor de gran importancia en el comportamiento y el rendimiento laboral, puesto que impacta directamente con las funciones propias de la organización.

El Modelo de Clima Organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) representa una contribución significativa para comprender cómo las percepciones del entorno laboral influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados, ya que desde una perspectiva motivacional, funciona como un nexo entre el sistema organizacional y los procesos motivacionales de los trabajadores, más allá del ambiente físico o condiciones objetivas, al corresponder a una percepción compartida que impacta sus actitudes y conductas. Por ello, estos autores identificaron nueve dimensiones esenciales: estructura (nivel de formalización y reglamentación), responsabilidad (grado de autonomía y confianza), recompensa (percepción de equidad y reconocimiento), desafío (objetivos estimulantes), relaciones (calidad de interacciones interpersonales), cooperación (espíritu de equipo y apoyo recíproco), estándares (exigencia y compromiso con la excelencia), conflicto (habilidad para resolver desacuerdos) e identidad (sentido de pertenencia), las cuales inciden directamente en la motivación, satisfacción laboral y desempeño, convirtiéndose en un marco teórico valioso para el diagnóstico organizacional y la gestión del talento humano. En síntesis, este modelo enfatiza que el clima organizacional es un fenómeno perceptual y multidimensional que influye directamente en las emociones, comportamientos y relaciones de los trabajadores, configurándose como una herramienta fundamental para optimizar la dinámica laboral.

Otro enfoque teórico es la Teoría del ajuste persona-organización, planteada por Meyer y Allen (1991), la cual señala que la relación entre el trabajador y la organización se vuelve más sólida cuando existe una congruencia entre los valores, metas, necesidades y expectativas del individuo y las características de la institución. Desde esta mirada, el ajuste no se reduce a que el empleado tenga las habilidades necesarias para cumplir sus tareas, sino que también supone una identificación con los principios de la organización y la percepción de que el entorno laboral favorece su desarrollo personal y profesional en armonía con sus propias convicciones. Cuando esta correspondencia es alta, suelen fortalecerse el compromiso, la satisfacción laboral y la permanencia; en cambio, una baja compatibilidad puede dar lugar a desmotivación, conflictos y una mayor intención de

renuncia.

Del mismo modo, Meyer y Allen (1991) integran esta perspectiva en su modelo tridimensional del compromiso organizacional, compuesto por las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa. En este marco, el ajuste persona-organización se vincula especialmente con el compromiso afectivo, ya que la coincidencia entre los valores del trabajador y la cultura institucional favorece un lazo emocional más intenso con la organización. También puede relacionarse con el compromiso de continuidad cuando el empleado considera que dejar la institución implicaría pérdidas importantes, así como con el compromiso normativo cuando siente una obligación moral de mantenerse en ella. En la práctica, esta teoría ayuda a explicar por qué personas con capacidades similares pueden comportarse de manera distinta dentro de una misma empresa: algunas se identifican plenamente con la organización, mientras que otras permanecen solo por conveniencia o necesidad (Guerrero, 2019).

Por otra parte, el desempeño laboral se entiende como el nivel en que los empleados llevan a cabo de manera efectiva las tareas, responsabilidades y objetivos asignados, demostrando las habilidades, competencias y el compromiso necesario para alcanzar las metas organizacionales (Mondy y Noe, 2005), y por su parte, García (2006) lo constituye como una manifestación observable del comportamiento que exhiben los trabajadores en sus roles, valorada mediante criterios relacionados con la calidad, eficiencia y consecución de resultados, así como las actitudes inherentes a su función. Además, según Robbins y Coulter (2009), se concibe como el conjunto de conductas, contribuciones y resultados que los empleados logran en el desempeño de sus actividades, influenciado tanto por características personales como por el contexto organizacional; mientras que Torres et al. (2024) señalan que representa el grado en el cual los colaboradores alcanzan los niveles de productividad, efectividad y calidad definidos por la entidad, reflejando además su motivación, compromiso y competencia profesional. Por último, para Villalobos y Santa Cruz (2024), se define como la manifestación del esfuerzo y las capacidades aplicadas en las tareas cotidianas, cuyos resultados repercuten directamente en el éxito y la continuidad de la organización.

En la investigación se utilizarán las dimensiones del Cuestionario de desempeño laboral construido por Villalobos y Santa Cruz (2024), las cuales incluyen la expectativa, que alude a la convicción del trabajador de que un esfuerzo adicional se traducirá en un mejor desempeño, condicionado por elementos como la autoeficacia, las competencias personales y el apoyo recibido para enfrentar dificultades; además, la instrumentalidad,

entendida como la creencia de que un desempeño satisfactorio generará recompensas, constituyendo así el vínculo mental que conecta el esfuerzo y los logros con beneficios concretos tales como ascensos, incentivos económicos o reconocimiento, de manera que, cuanto más firme sea esta percepción, mayor será la motivación para cumplir eficazmente con las tareas; y finalmente, la valencia, que hace referencia al grado de valor o relevancia que el trabajador concede a las recompensas obtenidas, ya que estas no tienen el mismo significado para todos —pues mientras algunos priorizan la remuneración, otros pueden otorgar mayor importancia al tiempo libre o a las vacaciones—, incrementándose la motivación en la medida en que los estímulos resulten significativos para el individuo.

La Teoría de las Expectativas, formulada por Victor Vroom en 1964, es uno de los modelos más influyentes en psicología organizacional y gestión empresarial, ya que explica cómo las percepciones y expectativas individuales condicionan el esfuerzo y el desempeño laboral al conceptualizar la motivación como un proceso cognitivo en el que el trabajador evalúa la probabilidad de que su esfuerzo genere un rendimiento satisfactorio, que este sea reconocido y que resulte en recompensas valoradas (Vroom, 1964). Además, Vroom (1964) sostiene que la motivación surge de la interacción de tres factores clave: la expectativa, como la creencia de que mayor esfuerzo implica mejor desempeño; la instrumentalidad, referida a la percepción de que un buen rendimiento produce recompensas deseadas; y la valencia, que representa el valor asignado a esas recompensas. Por consiguiente, la fuerza motivacional se calcula como el producto de estas variables ( $\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$ ), de modo que la ausencia de cualquiera anula la motivación total. En consecuencia, la teoría enfatiza que el compromiso del trabajador depende de su confianza en resultados efectivos, el cumplimiento organizacional de recompensas prometidas y su alineación con necesidades personales, por lo que se aplica ampliamente en la administración del talento humano para diseñar estrategias motivacionales que armonicen objetivos organizacionales con expectativas individuales (Vroom, 1964).

Por su parte, McGregor propuso en 1960 la Teoría X y la Teoría Y, las que ofrecen dos visiones opuestas sobre cómo son los trabajadores y, por extensión, dos maneras distintas de dirigir que influyen de forma importante en el desempeño laboral. Desde la Teoría X, se considera que las personas tienden a evitar el trabajo, necesitan una vigilancia constante, requieren instrucciones detalladas y reaccionan sobre todo ante recompensas o castigos externos. Bajo esta perspectiva, el desempeño suele desarrollarse en ambientes con alto control, poca autonomía y menor compromiso, donde las tareas se

cumplen más por obligación que por una auténtica identificación con los objetivos de la organización (McGregor, 1960).

En contraste, la Teoría Y plantea que el trabajo puede ser una actividad natural para las personas, que estas pueden autorregularse, asumir responsabilidades y orientarse hacia metas significativas (Madero y Rodríguez, 2018). Desde esta mirada, el desempeño laboral se potencia cuando existen participación, confianza, motivación interna y oportunidades para la creatividad, porque el trabajador se siente parte activa y valorada de la organización. McGregor (1960) también señala que los mejores resultados se logran cuando la gestión facilita que los colaboradores desarrollen sus capacidades, participen en decisiones y encuentren sentido en lo que hacen, en lugar de depender solo del control externo; por ello, la Teoría Y suele asociarse con liderazgo participativo, comunicación abierta, autonomía y empoderamiento, mientras que la Teoría X se vincula con estilos autoritarios y supervisión estricta, útiles en tareas rutinarias pero más limitantes cuando se busca innovación, compromiso y rendimiento sostenido (European Business School, 2025).

## **II. METODOLOGÍA**

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, caracterizado por el empleo de métodos numéricos para la recolección de datos y herramientas estadísticas orientadas al procesamiento de resultados (Tarrillo et al., 2024). En cuanto al tipo de investigación, se trató de una investigación básica, ya que este tipo se centra en generar nuevo conocimiento mediante el método científico, con el fin de ampliar la comprensión de una variable específica (Romero et al., 2024). Respecto al diseño, se empleó un diseño no experimental, definido como aquel que indaga el comportamiento de una o más variables sin alterarlas, reflejando así su estado en el contexto natural (Sánchez et al., 2024); a nivel correlacional, buscó establecer las relaciones entre dos o más variables en términos de su intensidad, dirección y significancia, sin inferir causalidad (Hinojosa et al., 2024); y, finalmente, fue de corte transversal, dado que la medición de los datos se realizará en un único momento temporal, sin evaluar su variabilidad a lo largo del tiempo (Sánchez et al., 2024).

La población se define como el conjunto de elementos que forman parte de una investigación, ya que poseen características en común (Guisasola, 2024). En esta investigación la población estuvo compuesta por 120 trabajadores varones y mujeres que laboran en un centro jurídico. Por otra parte, la muestra se define como una parte cuidadosamente seleccionada de la población que posee las mismas características de esta

y que se emplea para realizar un estudio (Guisasola, 2024). En esta investigación la muestra estuvo compuesta por 92 trabajadores varones y mujeres que laboran en un centro jurídico. Además, el muestreo que se utilizó será probabilístico aleatorio simple, siendo este un tipo de selección de muestra que otorga a los participantes la misma posibilidad de ser elegidos para una investigación mediante métodos al azar (Romero et al., 2024). No se plantearon criterios de selección puesto que se empleó muestreo probabilístico aleatorio simple.

**Tabla 1**

*Distribución de las variables sociodemográficas*

| <b>Edad</b>  | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--------------|----------|----------|
| 18 a 35 años | 22       | 23.9     |
| 36 a 49 años | 29       | 31.5     |
| 50 a 64 años | 41       | 44.6     |
| <b>Sexo</b>  |          |          |
| Femenino     | 44       | 47.8     |
| Masculino    | 48       | 52.2     |

En la tabla 1 se ha observado que el 44.6% de los trabajadores tiene entre 50 y 64 años, el 31.5% de los colaboradores tiene entre 36 y 49 años y el 23.9% entre 18 y 35 años. Por otro lado, el 52.2% de ellos son varones y el 47.8% son mujeres.

**Tabla 2***Matriz operacional*

| Variable             | Dimensiones            | Ítems                                                         | Indicadores                                                                                                                                                                | Escala de medición                                                       | Escala Valorativa                               |
|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Clima organizacional | Cultura organizacional | 8, 20, 23, 24, 26, 31 y 33                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de los empleados</li> <li>- Comunicación interna efectiva</li> <li>- Alineamiento de valores corporativos</li> </ul>   |                                                                          | Bajo: 8 – 15<br>Medio: 16 – 23<br>Alto: 24 -32  |
|                      | Diseño organizacional  | 1, 3, 6, 14, 27, 10, 13, 29, 30, 34                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de estructura organizacional</li> <li>- Disposición y productividad</li> <li>- Fluidez de procesos y comunicación</li> </ul> | Ordinal<br>Nunca (1)<br>A veces (2)<br>Frecuentemente (3)<br>Siempre (4) | Bajo: 9 – 18<br>Medio: 19 – 26<br>Alto: 27 -36  |
|                      | Potencial humano       | 2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 25, 28, 32 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo efectivo</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Comunicación organizacional</li> </ul>                                |                                                                          | Bajo: 11 – 21<br>Medio: 22 – 33<br>Alto: 34 -44 |

|                   |                  |         |                                                                                                     |                                                                            |                                                  |
|-------------------|------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Desempeño laboral | Expectativa      | 1 a 8   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Virtudes</li><li>- Debilidades</li></ul>                    |                                                                            | Bajo: 8 - 15<br>Medio: 16 - 22<br>Alto: 23 - 32  |
|                   | Instrumentalidad | 9 a 18  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Recompensas</li><li>- Cumplimiento de actividades</li></ul> | Ordinal<br>Nunca (1)<br>Pocas veces (2)<br>Muchas veces (3)<br>Siempre (4) | Bajo: 10 - 19<br>Medio: 20 - 30<br>Alto: 31 - 40 |
|                   | Valencia         | 19 a 26 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Liderazgo</li></ul>             |                                                                            | Bajo: 8 - 15<br>Medio: 16 - 22<br>Alto: 23 - 32  |

---

Se utilizó la encuesta como técnica, ya que consiste en la administración de un cuestionario o escala que posee preguntas estructuradas con alternativas definidas y claras con la intención de indagar acerca de una variable o fenómeno (Tarrillo et al., 2024).

Respecto a los instrumentos, en primer lugar, se empleó el Cuestionario de clima organizacional creado en Perú por el Ministerio de Salud del Perú (2011), el cual fue adaptado posteriormente a la población laboral privada por Becerra et al. (2020). Este instrumento se puede aplicar de manera individual o colectiva con una duración aproximada de 25 minutos y pudiendo administrarse a colaboradores mayores de 18 años. Posee 34 preguntas los cuales se agrupan en 3 factores: cultura organizacional (8, 20, 23, 24, 26, 31 y 33), diseño organizacional (1, 3, 6, 14, 27, 10, 13, 29, 30, 34) y potencial humano (2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 25, 28, 32). Las propiedades psicométricas del instrumento fueron corroboradas por Becerra et al. (2020). En primer lugar, la validez interna fue evaluada utilizando el índice de correlación ítem-test, el cual arrojó coeficientes de correlación entre 0.287 y 0.0776, todos significativamente inferiores a un nivel de significancia de 0.01. Adicionalmente, a través del Análisis Factorial Exploratorio (AFE), se obtuvo inicialmente un índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.693, con un nivel de significancia de 0.00. Durante el procedimiento del AFE, se identificaron tres factores que presentaron cargas factoriales superiores a 0.50. Por último, se examinó la estructura interna de las dimensiones, confirmando una distribución de los subfactores acorde con las expectativas teóricas. Estos hallazgos respaldan la validez del instrumento para su utilización (Becerra et al., 2020). Asimismo, la confiabilidad del instrumento fue verificada mediante el análisis de consistencia interna, obteniéndose coeficientes alfa de Cronbach de 0.75 para la dimensión cultura organizacional, 0.671 para la dimensión diseño organizacional, 0.816 para la dimensión potencial humano, y 0.884 para la escala global del instrumento (Becerra et al., 2020).

El segundo instrumento fue el Cuestionario de desempeño laboral (DL – TI) creado en Perú por Villalobos y Santa Cruz (2024), en base a los estudios de Vroom (1964). Este instrumento se puede aplicar de manera individual o colectiva con una duración aproximada de 30 minutos y pudiendo administrarse a colaboradores mayores de 18 años. Posee 26 preguntas los cuales se agrupan en 3 factores: expectativa (1 a 8), instrumentalidad (9 a 18) y valencia (19 a 26). Las propiedades psicométricas del instrumento fueron corroboradas por Villalobos y Santa Cruz (2024). En primer lugar, buscó confirmar la validez de contenido a través de la revisión de diversos expertos

quienes revisaron los ítems para evaluar la pertinencia, claridad y relevancia, encontrando un valor  $V$  de Aiken entre 0.99 y 1, teniendo como un promedio general de 0.80. Posteriormente, se buscó analizar la validez discriminante, evidenciando valores de índice de discriminación entre 0.32 y 0.74 para el factor expectativa, entre 0.30 y 0.77 para el factor instrumentalidad, y para el factor valencia con valores entre 0.45 y 0.76. Luego, se analizó la validez de constructo, mediante Análisis Factorial Exploratorio, hallando un valor KMO de 0.90, con una significancia menor a 0.05, y una varianza total explicada del 54%, lo cual indica que el constructo desempeño laboral se puede explicar mediante este modelo trifactorial. Asimismo, la confiabilidad del instrumento fue verificada mediante el análisis de consistencia interna, obteniéndose coeficientes omega de McDonald de 0.92 para la dimensión expectativa, 0.86 para la dimensión instrumentalidad, 0.85 para la dimensión valencia, y 0.91 para la escala global del instrumento (Villalobos y Santa Cruz, 2024).

Para comenzar la investigación, se efectuaron las coordinaciones pertinentes con el jefe del área de recursos humanos de la empresa elegida, a quien se le informó detalladamente sobre los objetivos y el alcance del estudio. A continuación, se procedió a la elaboración del proyecto de investigación, con estricto apego a los lineamientos establecidos por la Universidad Privada Norbert Wiener. Una vez aprobado el proyecto, se inició la recopilación de datos mediante la aplicación de instrumentos psicométricos debidamente validados, cuya administración se realizó durante el horario de descanso del personal involucrado; previo a ello, se brindó a los participantes toda la información necesaria relacionada con los objetivos del estudio, así como instrucciones claras y precisas para la correcta cumplimentación de los instrumentos. Una vez culminada la recolección de datos, estos fueron transferidos al programa Microsoft Excel para su adecuada tabulación y, posteriormente, importados al software IBM SPSS, versión 25, con el fin de llevar a cabo el análisis estadístico correspondiente. El análisis inicial consistió en la elaboración de tablas de frecuencias y porcentajes, abarcando tanto las variables demográficas como aquellas vinculadas directamente con el objeto de estudio; seguidamente, se evaluó la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov hallando una ausencia de normalidad, aplicándose la prueba de correlación de Spearman en caso contrario, lo que permitió contrastar formalmente las hipótesis formuladas en la investigación.

En relación con los aspectos éticos y la integridad científica, la presente investigación se llevó a cabo respetando rigurosamente los principios éticos consignados

en la Declaración de Helsinki. Se aseguró el respeto al principio de autonomía, facultando a los participantes para que tomaran una decisión informada y voluntaria respecto a su participación en el estudio. Asimismo, se observó el principio de justicia, garantizando un tratamiento equitativo para todos los sujetos a lo largo de las distintas fases del proceso investigativo. Asimismo, se consideró el principio de no maleficencia, absteniéndose de implementar cualquier procedimiento que pudiera ocasionar daño a los participantes. Por último, se priorizó el principio de beneficencia, orientando la investigación hacia la promoción del bienestar de los sujetos y la contribución positiva a su calidad de vida. Adicionalmente, se garantizó la confidencialidad y protección de los datos recolectados, impidiendo su acceso por parte de terceros no autorizados. De este modo, se preservó la privacidad de la información de los participantes, en estricto cumplimiento con lo establecido en el Código de Ética del Colegio de Psicólogos del Perú y las directrices emitidas por el Comité Institucional de Ética e Integridad Científica de la Universidad Norbert Wiener.

### III. RESULTADOS

**Tabla 3**

*Frecuencia y porcentaje del clima organizacional*

| Dimensiones / Variable | Bajo |      | Medio |      | Alto |      |
|------------------------|------|------|-------|------|------|------|
|                        | f    | %    | f     | %    | f    | %    |
| Cultura organizacional | 18   | 19.6 | 74    | 80.4 | 0    | 0    |
| Diseño organizacional  | 1    | 1.1  | 62    | 67.4 | 29   | 31.5 |
| Potencial humano       | 0    | 0    | 1     | 1.1  | 91   | 98.9 |
| Clima organizacional   | 0    | 0    | 92    | 100  | 0    | 0    |

Según lo observado en la tabla 3, se observó una prevalencia del nivel medio en las dimensiones: cultura organizacional (80.4%) y diseño organizacional (67.4%), mas no con el potencial humano en el que predominó el nivel alto (98.9%). Finalmente, el 100% de los trabajadores presentó un clima organizacional medio.

**Tabla 4**

*Frecuencia y porcentaje del desempeño laboral*

| Dimensiones / Variable | Bajo |      | Medio |      | Alto |      |
|------------------------|------|------|-------|------|------|------|
|                        | f    | %    | f     | %    | f    | %    |
| Expectativa            | 5    | 5.4  | 65    | 70.7 | 22   | 23.9 |
| Instrumentalidad       | 9    | 9.8  | 47    | 51.1 | 36   | 39.1 |
| Valencia               | 61   | 66.3 | 31    | 33.7 | 0    | 0    |
| Desempeño laboral      | 55   | 59.9 | 37    | 40.2 | 0    | 0    |

Según lo observado en la tabla 4, se observó una prevalencia del nivel medio en las dimensiones: expectativa (70.7%) e instrumentalidad (51.1%), mas no con la valencia (66.3%). Finalmente, el 59.9% de los trabajadores presentó un desempeño bajo, el 40.2% un nivel medio y ningún colaborador presentó un desempeño alto.

**Tabla 5**

*Prueba de ajuste normal de Kolmogorov-Smirnov*

| Variables              | K-S  | Sig. |
|------------------------|------|------|
| Cultura organizacional | .130 | .001 |
| Diseño organizacional  | .095 | .041 |
| Potencial humano       | .068 | .000 |
| Clima organizacional   | .065 | .000 |
| Desempeño laboral      | .070 | .000 |

Según lo observado en la tabla 5, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov arrojó valores de significancia inferiores a 0.05. En consecuencia, la muestra se clasifica como no paramétrica, por lo que resulta apropiado aplicar la prueba de correlación de Spearman.

**Tabla 6**

*Prueba de correlación de Spearman entre el clima organizacional y el desempeño laboral*

|                      |                  | Desempeño laboral |
|----------------------|------------------|-------------------|
| Clima organizacional | Rho de Spearman  | 0.57              |
|                      | Sig. (bilateral) | 0.00              |

Según lo observado en la tabla 6, se ha evidenciado una correlación significativa moderada positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $\rho=0.57$ ;  $p<0.05$ ). Lo que significa que cuando los trabajadores laboran un clima organizacional favorable y ameno, su desempeño laboral se incrementará proporcionalmente.

**Tabla 7**

*Prueba de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y el desempeño laboral*

|                        |                  | Desempeño laboral |
|------------------------|------------------|-------------------|
| Cultura organizacional | Rho de Spearman  | 0.41              |
|                        | Sig. (bilateral) | 0.00              |

Según lo observado en la tabla 7, se ha evidenciado una correlación significativa moderada positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral ( $\rho=0.41$ ;

$p<0.05$ ). Lo que significa que cuando los trabajadores laboran un ambiente con una cultura organizacional favorable y ameno, su desempeño laboral se incrementará proporcionalmente.

**Tabla 8**

*Prueba de correlación de Spearman entre el diseño organizacional y el desempeño laboral*

|                       |                  | Desempeño laboral |
|-----------------------|------------------|-------------------|
| Diseño organizacional | Rho de Spearman  | 0.40              |
|                       | Sig. (bilateral) | 0.00              |

Según lo observado en la tabla 8, se ha evidenciado una correlación significativa moderada positiva entre el diseño organizacional y el desempeño laboral ( $\rho=0.40$ ;  $p<0.05$ ). Lo que significa que cuando los trabajadores laboran un ambiente con un diseño organizacional favorable y ameno, su desempeño laboral se incrementará proporcionalmente.

**Tabla 9**

*Prueba de correlación de Spearman entre el potencial humano y el desempeño laboral*

|                  |                  | Desempeño laboral |
|------------------|------------------|-------------------|
| Potencial humano | Rho de Spearman  | 0.44              |
|                  | Sig. (bilateral) | 0.00              |

Según lo observado en la tabla 9, se ha evidenciado una correlación significativa moderada positiva entre el potencial humano y el desempeño laboral ( $\rho=0.44$ ;  $p<0.05$ ). Lo que significa que cuando los trabajadores laboran un ambiente que destaca el potencial humano de los trabajadores, su desempeño laboral se incrementará proporcionalmente.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En función a la hipótesis general, la cual fue existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, se evidenció en dichos colaboradores que el clima organizacional y el desempeño laboral se correlacionó de manera significativa moderada positiva ( $\rho=0.57$ ;  $p<0.05$ ). Lo cual significa que en caso los trabajadores laboren en una empresa con un clima organizacional favorable, su desempeño se incrementará proporcionalmente.

En este sentido, dicho hallazgo se alinea con lo que encontraron Tupuna et al. (2025) en su estudio en Ecuador, al encontrar que el clima organizacional se relacionó significativamente ( $p<0.05$ ) con el desempeño laboral en intensidad moderada positiva

( $\rho=0.78$ ); de igual forma, Ticona (2025) en su estudio realizado en trabajadores de Puno, demostró que el clima organizacional se relacionó significativamente ( $p<0.05$ ) en intensidad alta positiva con el desempeño laboral ( $\rho=0.88$ ); asimismo, Barboza et al. (2021) en trabajadores de Lima, hallaron que el desempeño laboral se correlacionó significativamente ( $p<0.05$ ) con el clima organizacional de manera moderada positiva ( $\rho=0.73$ ). En contraste, Guevara y Guevara (2025), hallaron en su estudio de Cajamarca, el clima organizacional no se relacionó significativamente ( $p>0.05$ ) con el desempeño laboral ( $\rho=0.02$ ). Producto de ello, a partir de que se encontró correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se puede indicar que un fortalecimiento notable del clima laboral, caracterizado por una comunicación más fluida, el reconocimiento del esfuerzo, la cohesión entre compañeros y un liderazgo empático, favorecería de forma clara el desempeño de los trabajadores. Esto se traduciría en un incremento de la motivación y el compromiso, a la vez que reduciría el estrés, el ausentismo y la rotación, promoviendo simultáneamente la cooperación y la innovación.

Por otro lado, respecto a la hipótesis específica 1, la cual fue existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, se evidenció en dichos colaboradores que la cultura organizacional y el desempeño laboral se correlacionó de manera significativa moderada positiva ( $\rho=0.41$ ;  $p<0.05$ ). Lo cual significa que en caso los trabajadores laboren en una empresa provista de una cultura organizacional optima, su desempeño se incrementará proporcionalmente. El resultado anterior se asemeja con lo hallado por Huertas (2025) en su estudio en Trujillo, demostró que el desempeño laboral se correlacionó con la estructura organizacional de manera significativa moderada positiva ( $\rho=0.52$ ;  $p<0.05$ ); por su parte, Naranjo y Cejas (2024) en Ecuador, halló que el desempeño laboral se correlacionó con la dimensión ambiente y estructura ( $\rho=0.31L$ ;  $p<0.05$ ). En contraste, Guevara y Guevara (2025), hallaron en su estudio de Cajamarca, la cultura organizacional no se relacionó significativamente ( $p>0.05$ ) con el desempeño laboral ( $\rho=-0.05$ ). Por ello, se puede manifestar que cuando la empresa brinda a los trabajadores una cultura organizacional fortalecida y optima, es muy probable que el desempeño laboral de sus colaboradores también se incremente, debido a que se consolidan factores clave como la motivación, el sentido de pertenencia, el compromiso con la institución, la cooperación entre compañeros y una comunicación interna más efectiva y fluida. En este contexto, una cultura organizacional positivo y alineado con los objetivos estratégicos favorece que los trabajadores desarrollen sus funciones con mayor eficiencia, responsabilidad y

disposición, lo que no solo reduce la aparición de conflictos interpersonales, sino que también promueve un ambiente de trabajo más armonioso. Asimismo, este tipo de entorno impulsa la participación activa, la innovación y la mejora continua, permitiendo que los equipos colaboren de manera más coordinada y orientada al logro de metas comunes, lo cual se traduce en un mejor rendimiento global y en resultados organizacionales más sostenibles.

Asimismo, en relación a la hipótesis específica 2, la cual fue existe relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, se evidenció en dichos colaboradores que el diseño organizacional y el desempeño laboral se correlacionó de manera significativa moderada positiva ( $\rho=0.40$ ;  $p<0.05$ ). Lo cual significa que en caso los trabajadores laboren en una empresa provista de un diseño organizacional optima, su desempeño se incrementará proporcionalmente. Dicho resultado es similar a lo hallado por Velásquez (2025) en Honduras, ya que encontró que el desempeño laboral se correlacionó con liderazgo ( $\rho=0.97$ ) y las condiciones laborales ( $\rho=0.99$ ); además, Espinoza (2024) en Cañete investigó a colaboradores demostrando que el desempeño laboral se correlacionó con la motivación ( $\rho=0.41$ ;  $p<0.05$ ); de este modo, Naranjo y Cejas (2024) en Ecuador, halló que el desempeño laboral se correlacionó con aspectos como: liderazgo ( $\rho=0.44$ ), comunicación ( $\rho=0.40$ ) y capacitación y desarrollo ( $\rho=0.40$ ). En contraste, Guevara y Guevara (2025), hallaron en su estudio de Cajamarca, el diseño organizacional no se relacionó significativamente ( $p>0.05$ ) con el desempeño laboral ( $\rho=0.15$ ). En este sentido, al determinar la existencia de dicha correlación, si la empresa lograra optimizar de forma significativa su diseño organizacional, es probable que el rendimiento laboral de sus colaboradores también experimente un incremento considerable, debido a que se establecería una delimitación más clara de roles y responsabilidades, se fortalecería la articulación entre las distintas áreas y se implementarían procesos de trabajo más dinámicos y ordenados; asimismo, la claridad de la estructura organizacional contribuiría a minimizar errores, evitar duplicidad de funciones y reducir la incertidumbre en la ejecución de tareas, lo que a su vez favorecería un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia en los trabajadores, permitiendo así alcanzar resultados más eficientes, oportunos y con estándares de calidad más elevados, además de propiciar un entorno laboral más organizado y orientado al cumplimiento de objetivos institucionales.

Por último, para la hipótesis específica 3, la cual fue existe relación entre el potencial humano y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de

San Isidro, se evidenció en dichos colaboradores que el potencial humano y el desempeño laboral se correlacionó de manera significativa moderada positiva ( $\rho=0.44$ ;  $p<0.05$ ). Lo cual significa que en caso los trabajadores laboren en una empresa que posee colaboradores con destrezas, habilidades, competencias y actitudes sobresalientes, su desempeño se incrementará proporcionalmente.

El resultado anterior se alinea con lo que encontró Castillo y Sarmiento (2025) en Ecuador, al demostrar que el desempeño se correlacionó con las relaciones interpersonales ( $\rho=0.70$ ); además, Velásquez (2025) en Honduras, encontró también relación entre el desempeño laboral y las relaciones interpersonales ( $\rho=0.97$ ;  $p<0.05$ ); asimismo, Cordero y Quispe (2025) hallaron en Lima que el desempeño laboral se correlacionó con el trabajo en equipo ( $\rho=0.91$ ;  $p<0.05$ ). En contraste, Guevara y Guevara (2025), hallaron en su estudio de Cajamarca, la comunicación organizacional no se relacionó significativamente ( $p>0.05$ ) con el desempeño laboral ( $\rho=0.09$ ). De este modo, cuando el capital humano de dicha organización se desarrolla y consolida de forma significativa, es muy probable que el rendimiento laboral de los colaboradores también experimente una mejora progresiva, debido a que cuentan con mayores habilidades, conocimientos actualizados y herramientas adecuadas para ejecutar sus funciones con mayor eficiencia y seguridad. Asimismo, al sentirse valorados y capacitados, los empleados tienden a establecer relaciones más colaborativas y armónicas, lo que contribuye a generar un clima organizacional más positivo, reducir conflictos internos y disminuir la rotación de personal, favoreciendo así la estabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa.

Este estudio evidenció varias limitaciones, ya que, al tratarse de un diseño no experimental y de corte transversal, no fue posible establecer relaciones de causalidad, restringiéndose únicamente a identificar correlaciones entre las variables en un momento específico; por último, las exigencias laborales y los turnos del personal asistencial disminuyeron el tamaño de la muestra previsto.

## **V. CONCLUSIONES**

El clima organizacional se correlacionó con el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada en San Isidro ( $\rho=0.57$ ;  $p=0.00$ ).

La cultura organizacional se correlacionó con el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada en San Isidro ( $\rho=0.41$ ;  $p=0.00$ ).

El diseño organizacional se correlacionó con el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada en San Isidro ( $\rho=0.40$ ;  $p=0.00$ ).

El potencial humano se correlacionó con el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada en San Isidro ( $\rho=0.44$ ;  $p=0.00$ ).

## VI. REFERENCIAS

- Aguirre, D. A. (2025). Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. *Conocimiento Global*, 10(1), 59-67.  
<https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/533/365>
- Barboza, S., Rivera, R. y Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Pakamuros*, 9(1), 92-101.  
<https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/130/138>
- Becerra, B., Solari, C. y Becerra, D. (2020). Análisis psicométrico del instrumento de clima organizacional para el personal del Ministerio de Salud del Perú. *Revista Médica PANACEA*, 9(2), 74-81.  
<https://revistas.unica.edu.pe/index.php/panacea/article/view/324/469>
- Castillo, K. J. y Sarmiento, D. A. (2025). Estructura latente del clima organizacional y su relación con el desempeño: un enfoque multivariante. *Revista Ciencia y Educación*, 859-870.  
<https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.15760364/1312>
- Cordero, K. A. y Quispe, M. A. (2025). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de producción y comercialización, Chorrillos - 2025* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio digital de la Universidad Autónoma del Perú.  
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/3781/Cordero%20Carmen%2C%20K.%20A.%2C%20%26%20Quispe%20Egoavil%2C%20M.%20A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Octava Edición. Mc Graw Hill.  
[https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Díaz, J. R. (2020). Accidentes laborales en el Perú: Análisis de la realidad a partir de las notificaciones oficiales. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 23(1).  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062641021/html/>
- Esparza, L. A., Álvarez, M. A., Guadalupe, C. B. y Esparza, F. F. (2026). Clima laboral

- como variable estratégica de productividad en la banca pública. *Revista Científica Ciencia y Método*, 4(2), 428-447. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/204>
- European Business School. (2025). Cómo motivar a tu equipo: teoría X y teoría Y de McGregor en la gestión de personas El marco para entenderlos distintos estilos de liderazgo. EUDE. <https://www.eude.es/wp-content/uploads/2025/04/Teor%C3%ADa-X-y-Teor%C3%ADa-Y-de-McGregor-en-la-gesti%C3%B3n-de-personas.pdf>
- García R. (2006). *Sistemas complejos*. Gedisa. <https://repositorio.esocite.la/364/1/Garcia2006-SistemasComplejos.pdf>
- García, L. J. (2024). *Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la oficina administrativa de un hospital del distrito de Pueblo Libre – 2024* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio digital de la Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/6069b5ee-c98e-4ae3-ba3f-637a3b3d3e3c/content>
- Garragate, K. M. (2025). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital de Vitarte Lima 2025* [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio digital de la Universidad Norbert Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/server/api/core/bitstreams/da4823b8-cca0-4ade-96ac-1f4101ae141e/content>
- Guerrero, P. A. (2019). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco chiclayano, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio digital de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://repositorio.usat.edu.pe/server/api/core/bitstreams/052be099-d5dd-4d94-8b94-ca2d4a29fcec/content>
- Guevara, A. D. y Guevara, J. V. (2025). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de una unidad de gestión educativa local de Cajamarca 2025*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo]. Repositorio digital de la Universidad Católica de Trujillo. <https://repositorio.uct.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c235308f-0ed6-4060-8667-b928f4abd583/content>
- Guisasola, J. (2024). La investigación basada en el diseño: algunos desafíos y perspectivas. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*,

- 21(2), 280101-280112.  
<https://www.redalyc.org/journal/920/92077306012/92077306012.pdf>
- Hinojosa, J., Mamani, J. E. y Catacora, E. (2024). Proyecto de tesis: Guía práctica para investigación cuantitativa. Editora Científica Digital LTDA.  
<https://downloads.editoracientifica.com.br/books/978-65-5360-556-5.pdf>
- Huertas, Y. E. (2025). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la gerencia sub regional Lima Sur, Cañete – 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio digital de la Universidad Nacional del Callao.  
<https://repositorio.unac.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f2a3f93b-f02f-4c3a-ad8d-a380d27a2967/content>
- Huertas, Y. E. (2025). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad financiera en Trujillo, 2025* [Tesis de maestría, Universidad Peruana del Norte]. Repositorio digital de la Universidad Peruana del Norte.  
[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/43777/D-1-jesus.ipanaq-A6B4F3BA89\\_PDF\\_TOTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/43777/D-1-jesus.ipanaq-A6B4F3BA89_PDF_TOTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y en 26 ciudades. Informe técnico – Primer trimestre 2024* (EPEN).  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-empleo-nacional-primer-trimestre-2024.pdf>
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press. <https://archive.org/details/motivationorgani0000litw>
- Madero, S. M. y Rodríguez, D. R. (2019). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107.  
<https://www.redalyc.org/journal/4419/441958284007/441958284007.pdf>
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.  
[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/McGregor\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Enterprise.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf)
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Centro editorial Universidad del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>

- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ministerio de Salud del Perú. (2011). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. MINSA. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>
- Ministerio de Trabajo del Perú. (2023). Normativa sobre el despido por rendimiento deficiente.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson.  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>
- Naranjo, M. M. y Cejas, M. F. (2024). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral con los trabajadores de atención primaria de salud. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(7), 485-495.  
<https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/1355/1820>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Una nueva guía de la OIT y la OMS insta a reforzar la protección de los trabajadores sanitarios.  
<https://www.who.int/es/news/item/21-02-2022-new-who-ilo-guide-urges-greater-safeguards-to-protect-health-workers>
- Organización Mundial de la Salud (2024). La salud mental en el trabajo.  
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Pachas, F. R. (2025). *Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de las trabajadoras de la cooperativa Tumi, Lima 2024* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Ica]. Repositorio digital de la Universidad Autónoma de Ica.  
<https://repositorio.autonomaica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/3041/3/TESIS%20GESTION%20ADMINISTRATIVA%20Y%20DESEMPEN%cc%83O%20LABORAL%20UAI.pdf>
- Pérez Bravo, C. J. (2020). *Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el área de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Chiclayo* [Tesis de licenciatura de la Universidad Señor de Sipán]. Repositorio digital Universidad Señor de Sipán.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7937/P%C3%A9rez%20Bravo%20Christian%20Jonathan.pdf>
- Pfeffer, J. (2003). *Cómo mejorar el clima organizacional*. Hay group. Hay insight.

- Robbins S. y Coulter, M. (2009). *Administración*. Pearson.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod\\_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf)
- Rojas, E., Ramos, A. M., Marín, J. L. y Alonso, A. (2026). El Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral: estudio de caso en empresa fabricante de empaques corrugados del Estado de México. *IBERO CIENCIAS Revista Científica y Académica*, 5(2), 1951-1966. <https://doi.org/10.63371/ic.v5.n2.a1121>
- Romero, R., Mayta, D., Ancaya, M. C. E., Tasayco, S. y Berrio, M. L. (2024). Método de investigación científica: Diseño de proyectos y elaboración de protocolos en las Ciencias Sociales. Instituto de Investigación y Capacitación.  
<https://idicap.com/ojs/index.php/editorialeip/article/view/285/303>
- Sánchez, M., Ponce, A. I., Rubio, M., Navarro, F. y Olmedo, E. M. (2023). A practical approach to quantitative research designs. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 17(35), 117-132. <https://doi.org/10.25115/ecp.v17i35.9725>
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Sillo, J. M. (2025). *Gestión de inventario y desempeño laboral de los colaboradores del área de laboratorio en una universidad privada, Lima 2025* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio digital de la Universidad Tecnológica del Perú.  
[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/12884/J.Sillo\\_Tesis\\_T%c3%adtulo\\_Profesional\\_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/12884/J.Sillo_Tesis_T%c3%adtulo_Profesional_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2024, 24 de febrero). *Un total de 122 denuncias por hostigamiento sexual laboral recibió la Sunafil desde el 2023 a la fecha*. <https://www.gob.pe/institucion/sunafil/noticias/910876-un-total-de-122-denuncias-por-hostigamiento-sexual-laboral-recibio-la-sunafil-desde-el-2023-a-la-fecha>
- Tarrillo, O., Mejía, J., Dávila, J., Pintado, C., Tapia, C., Chilón, W. y Velez, S. B. (2024). Metodología de la investigación una mirada global: ejemplos prácticos. Centro de Investigación y Desarrollo. <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2024/07/Metodologia-de-la-investigacion-una-mirada-global.pdf>
- Ticona, B. R. (2025). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de*

- la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad provincial de El Collao - Ilave*, 2025 [Tesis de maestría, Universidad Privada San Carlos]. Repositorio digital de la Universidad Privada San Carlos. [https://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/1368/Bessy\\_Rina\\_TICO\\_NA\\_MAQUERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/1368/Bessy_Rina_TICO_NA_MAQUERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tinoco, C. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Revista Industrial Data*, 26(2), 217-237. <http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v26n2/1810-9993-idata-26-02-217.pdf>
- Torres, G. Martínez, D. Pérez, A. Córdova, M. y Sánchez, B. (2024). *Análisis sobre el desempeño y clima laboral. El caso de una empresa de servicios petroleros de México*. En Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R. Barbera, N. y Rojas, D. (2024). (Eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria, Una Visión desde Latinoamérica*. Vol. XXIV. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: <https://doi.org/10.47212/tendencias2024vol.xxiv.2>
- Tueros, R. M. y Salazar, A. M. (2025). Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de una empresa de mensajería en Lima. *International Journal*, 4(2), 5-23. <https://doi.org/10.62943/bij.v4n2.2025.304>
- Tupuna, F. R., Burgos, S. E., Torres, M. G. y Castillo, C. R. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de una unidad educativa. *Revista Sinergia Académica*, 8(1), 490-503. <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/474/973>
- Unión General de Trabajadoras y Trabajadores. (2024). Informe: Salud mental y trabajo 2024. [https://www.ugt.es/sites/default/files/informes/2024\\_Informe\\_Salud\\_Mental\\_Trabajo.pdf](https://www.ugt.es/sites/default/files/informes/2024_Informe_Salud_Mental_Trabajo.pdf)
- Velásquez, W. A. (2025). Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Empresa Camaronera del Sur de Honduras. *Revista Sapientia Postgraduate*, 1(1), 27-33. <https://revistas.unicah.edu/index.php/sapientia-postgraduate/article/view/13/10>
- Vera, C. y Ayala, M. (2025). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. Caso: Hospital Universitario De Guayaquil 2023. *191 Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3), 189-204. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9263267.pdf>
- Villalobos, P. J. y Santa Cruz, A. P. (2024). *Construcción y estandarización del*

*cuestionario de desempeño laboral (DL-TI) en trabajadores independientes del departamento de Lambayeque, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/143207/Villalobos\\_SPJ-Santa%20Cruz\\_NAP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/143207/Villalobos_SPJ-Santa%20Cruz_NAP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Zuluaga, M. y Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

## VII. ANEXOS

### Anexos 1. Matriz de consistencia

Título: Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.

| PROBLEMA                                                                                                                                                     | OBJETIVOS                                                                                                                                                      | HIPÓTESIS                                                                                                                                               | VARIABLES                                                                 | DISEÑO METODOLÓGICO                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Problema General:</b>                                                                                                                                     | <b>Objetivo General:</b>                                                                                                                                       | <b>Hipótesis general:</b>                                                                                                                               |                                                                           | <b>Tipo:</b> Básica, correlacional                               |
| ¿Cómo es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025?                | Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.                  | Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.                |                                                                           | <b>Método:</b> hipotético-deductivo                              |
| <b>Problemas específicos:</b>                                                                                                                                | <b>Objetivos específicos:</b>                                                                                                                                  | <b>Hipótesis específicas:</b>                                                                                                                           | <b>Clima organizacional</b>                                               | <b>Diseño:</b> no experimental transversal                       |
| 1. ¿Cómo es la relación entre la dimensión cultura organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025? | 1. Determinar la relación entre la dimensión cultura organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025. | 1. Existe relación entre la dimensión cultura organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025. | - Cultura organizacional<br>- Diseño organizacional<br>- Potencial humano | <b>Población:</b> 120 trabajadores                               |
| 2. ¿Cómo es la relación entre la dimensión diseño organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025?  | 2. Identificar la relación entre la dimensión diseño organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025. | 2. Existe relación entre la dimensión diseño organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.  | <b>Desempeño laboral</b>                                                  | <b>Muestra:</b> 92 trabajadores                                  |
| 3. ¿Cómo es la relación entre la dimensión potencial humano y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025?       | 3. Evaluar la relación entre la dimensión potencial humano y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.          | 3. Existe relación entre la dimensión potencial humano y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.       | - Expectativa<br>- Instrumentalidad<br>- Valencia                         | <b>Instrumento 1:</b> Cuestionario de clima organizacional       |
|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                         |                                                                           | <b>Instrumento 2:</b> Cuestionario de desempeño laboral (DL- TI) |

## Anexo 2. Instrumentos de medición

### Cuestionario de clima organizacional del MINSA

Este cuestionario tiene como finalidad evaluar el clima organizacional. Al completarlo, tu opinión contribuirá a mejorar la gestión de la organización de salud. Ten presente que las respuestas son anónimas y confidenciales, y se solicita que contestes con la mayor sinceridad posible, según tu experiencia en la organización durante los últimos tres meses. Por favor, selecciona con una X la opción que mejor represente tu opinión, conforme a la siguiente escala:

| 1     | 2       | 3              | 4       |
|-------|---------|----------------|---------|
| Nunca | A veces | Frecuentemente | Siempre |

| Nº  | ÍTEMS                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1.  | Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer    |   |   |   |   |
| 2.  | Me río de bromas                                                                |   |   |   |   |
| 3.  | Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión      |   |   |   |   |
| 4.  | La innovación es característica de nuestra organización                         |   |   |   |   |
| 5.  | Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas       |   |   |   |   |
| 6.  | Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo              |   |   |   |   |
| 7.  | Mi jefe está disponible cuando se le necesita                                   |   |   |   |   |
| 8.  | Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable           |   |   |   |   |
| 9.  | Las cosas me salen perfectas                                                    |   |   |   |   |
| 10. | Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización |   |   |   |   |
| 11. | Mi trabajo es evaluado en forma adecuada                                        |   |   |   |   |
| 12. | Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas  |   |   |   |   |
| 13. | Las tareas que desempeño corresponden a mi función.                             |   |   |   |   |
| 14. | En mi organización participo en la toma de decisiones.                          |   |   |   |   |
| 15. | Estoy sonriente.                                                                |   |   |   |   |

|     |                                                                                                                                             |  |  |  |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 16. | Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.                                                                              |  |  |  |  |
| 17. | Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios                                                                                   |  |  |  |  |
| 18. | La limpieza de los ambientes es adecuada                                                                                                    |  |  |  |  |
| 19. | Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización                                           |  |  |  |  |
| 20. | Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud                                                           |  |  |  |  |
| 21. | Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo                                                                    |  |  |  |  |
| 22. | Cometo errores                                                                                                                              |  |  |  |  |
| 23. | Estoy comprometido con mi organización de salud                                                                                             |  |  |  |  |
| 24. | Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.                                                                                  |  |  |  |  |
| 25. | En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo                                                                       |  |  |  |  |
| 26. | Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.                                                                             |  |  |  |  |
| 27. | Mi salario y beneficios son razonables                                                                                                      |  |  |  |  |
| 28. | Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño                                                                                         |  |  |  |  |
| 29. | Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo. |  |  |  |  |
| 30. | Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo                                                                     |  |  |  |  |
| 31. | Me interesa el desarrollo de mi organización de salud                                                                                       |  |  |  |  |
| 32. | He mentido                                                                                                                                  |  |  |  |  |
| 33. | Recibo buen trato en mi establecimiento de salud                                                                                            |  |  |  |  |
| 34. | Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes                                                                                      |  |  |  |  |

### Cuestionario de desempeño laboral (DL - TI)

Este cuestionario tiene como finalidad evaluar el desempeño laboral. Al completarlo, Ten presente que las respuestas son anónimas y confidenciales, y se solicita que contestes con la mayor sinceridad posible, según tu experiencia durante los últimos tres meses. Por favor, selecciona con una X la opción que mejor represente tu opinión, conforme a la siguiente escala:

| 1     | 2           | 3            | 4       |
|-------|-------------|--------------|---------|
| Nunca | Pocas veces | Muchas veces | Siempre |

| N° | ÍTEMS                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1  | Considero que mi desempeño me permite crecer laboralmente                              |   |   |   |   |
| 2  | Siento que tengo la capacidad para poder ejercer mi trabajo                            |   |   |   |   |
| 3  | Me rindo ante la baja productividad que realizo                                        |   |   |   |   |
| 4  | El trabajar en lugares con demasiado ruido afecta en mi desempeño laboral              |   |   |   |   |
| 5  | Siento que mis bajas ganancias afectan a mi desempeño labora                           |   |   |   |   |
| 6  | El que haya mucha competencia, hace que disminuya mis ganas de trabajar                |   |   |   |   |
| 7  | Me siento capaz de captar la atención de los clientes                                  |   |   |   |   |
| 8  | El que las autoridades me prohíban que trabaje, hace que mi desempeño diario disminuya |   |   |   |   |
| 9  | Considero que mis familiares reconocen mis esfuerzos                                   |   |   |   |   |
| 10 | Mis compañeros de trabajo halagan mi desempeño                                         |   |   |   |   |

|    |                                                                              |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 11 | Mis familiares me conscienten en mi día de descanso                          |  |  |  |  |
| 12 | Me invitan hacer negocios por mis capacidades en las ventas                  |  |  |  |  |
| 13 | Los clientes me felicitan por mi manera de trabajar                          |  |  |  |  |
| 14 | Los clientes siempre me buscan por la calidad de mi trabajo                  |  |  |  |  |
| 15 | Recibo el afecto que merezco, cuando llego a casa                            |  |  |  |  |
| 16 | Acabo mis días de trabajo con alegría                                        |  |  |  |  |
| 17 | Siento que mis familiares valoran mi trabajo                                 |  |  |  |  |
| 18 | Recibo llamadas telefónicas de incentivación durante mi jornada laboral      |  |  |  |  |
| 19 | Mantengo mis ganas de trabajar desde el inicio hasta el final del día        |  |  |  |  |
| 20 | Tomo de ejemplo a personas que realizan un buen trabajo                      |  |  |  |  |
| 21 | Es prioridad cumplir con mis metas diarias, así tenga que hacer horas extras |  |  |  |  |
| 22 | Considero que realizo de manera efectiva mis funciones                       |  |  |  |  |
| 23 | Suelo estar activo en mis jornadas laborales                                 |  |  |  |  |
| 24 | Considero que realizo mis funciones laborales con libertad y gusto           |  |  |  |  |
| 25 | Mi trabajo es atractivo e interesante                                        |  |  |  |  |
| 26 | Es prioridad conocer mis productos antes de ofrecerlos                       |  |  |  |  |

## Anexo 3. Aprobación del Comité de Ética



COMITÉ INSTITUCIONAL DE ÉTICA E INTEGRIDAD CIENTÍFICA

### CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Lima, 27 de marzo del 2026.

Autor Responsable:

**MILAGROS NAHELY ARIAS ANCHIHUAY**

Exp. N°: 0702-2026

De mi consideración:

Es grato expresarle mi cordial saludo y a la vez informarle que el Comité Institucional de Ética e Integridad Científica (CIEIC) de la Universidad Privada Norbert Wiener evaluó y **APROBÓ** el siguiente proyecto de investigación:

Proyecto Titulado: **"Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025"**

Versión Nro. 1, aprobada por el asesor en fecha 09/03/ 2026.

El cual tiene como Autor(es) a:

**MILAGROS NAHELY ARIAS ANCHIHUAY**

La **APROBACIÓN** otorgada comprende la verificación del cumplimiento de las buenas prácticas éticas, la adecuada evaluación del balance riesgo/beneficio, la idoneidad del equipo de investigación y la garantía de confidencialidad en el manejo de los datos, entre otros aspectos éticos y metodológicos pertinentes.

El investigador deberá considerar los siguientes puntos detallados a continuación:

- La aprobación otorgada por el CIEIC tiene una **vigencia de veinticuatro (24) meses** contados desde la fecha de emisión del presente documento. Esta vigencia es exclusiva para los procedimientos éticos revisados por el Comité y no sustituye ni aplica a los trámites administrativos ante la Oficina de Grados y Títulos.
- La constancia de aprobación por el CIEIC **no garantiza** la **aceptación** por parte de las **instituciones** en las que se planea realizar la investigación.
- En caso de requerir una **enmienda**, entendida como una modificación menor que **no altera de manera sustantiva** el proyecto aprobado, esta deberá ser presentada al CIEIC y no podrá ejecutarse sin su aprobación previa. **Cualquier cambio sustantivo deberá tramitarse como proyecto nuevo** ante el CIEIC.

Es cuanto informo a usted para su conocimiento y fines pertinentes.

Atentamente,

  
  
**Mg. Angelica Karina Minaya Galarreta**  
 Presidente  
 Comité Institucional de Ética e Integridad Científica  
 Universidad Privada Norbert Wiener

**Anexo : Formato de consentimiento informado****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**Instituciones:** Universidad Privada Norbert Wiener

**Investigadores:** Milagros Nahely Arias Anchiuay

**Título:** Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025.

**Propósito del estudio**

Se le invita a ser parte de en un estudio llamado: “Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima - 2025”, desarrollado por Milagros Nahely Arias Anchiuay de la Universidad Privada Norbert Wiener con el propósito de determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de una empresa privada.

**Procedimientos**

Si usted decide participar en este estudio, se le realizará lo siguiente:

- Instrumento 1: Cuestionario de clima organizacional
- Instrumento 2: Cuestionario de desempeño laboral (DL – TI)

La encuesta puede demorar unos 40 minutos. Los resultados se almacenarán respetando la confidencialidad y el anonimato.

**Riesgos** El participante podría verse vulnerado psicológicamente exponiendo una alteración emocional.

**Beneficios** El participante se verá beneficiado al trabajar en una empresa con un clima organizacional elevado.

**Costos e incentivos**

Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico ni medicamentos a cambio de su participación.

**Confidencialidad**

Se almacenará la información con códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio es publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación. Sus archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio.

### **Derechos del participante**

Si usted se siente incómodo durante la encuesta, podrá retirarse de este en cualquier momento. Si tiene alguna inquietud o molestia, no dude en preguntar al personal del estudio. Puede comunicarse con Milagros Nahely Arias Anchiuay al número 968 359 427 o al comité que validó el presente estudio, Dr. Raúl Antonio Rojas Ortega, presidenta del Comité de Ética para la investigación de la Universidad Norbert Wiener, tel. +51 924 569 790. E-mail: comite.etica@uwiener.edu.pe

### **CONSENTIMIENTO**

Acepto voluntariamente participar en este estudio. Comprendo qué cosas pueden pasar si participo en el proyecto. También entiendo que puedo decidir no participar, aunque yo haya aceptado y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.



---

Milagros Nahely Arias Anchiuay  
DNI: 74216236

## Anexo 5: Carta de aprobación de la institución para la recolección de los datos



### CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Joaquín Francisco Rodríguez Castillo, identificado con D.N.I. N° 17837412, en mi calidad de Representante Legal de la empresa: ADESCOM RJ ABOGADOS S.A.C, con R.U.C. N° 20438620223, ubicado en Calle Manuel Gonzales Olaechea 469, distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima.

Otorgo la AUTORIZACIÓN, a la Srta. Milagros Nahely Arias Anchihuay, identificada con D.N.I. N° 74216236, de la Facultad de Ciencias de la Salud Escuela del Programa Académico Profesional de Psicología de la Universidad Privada Norbert Wiener S.A 20466246370, para que desarrolle su investigación titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en colaboradores de una empresa privada en San Isidro, Lima 2026”, en las instalaciones de nuestra empresa, dentro de los parámetros establecidos de confidencialidad, propiedad intelectual y protección de datos conforme a la norma vigente.

Asimismo, autorizo expresamente el uso de la información con fines académicos, contribuyendo con la comunidad educativa.

Finalmente, respecto al uso del nombre, información sensible y/o cualquier distintivo de la empresa ADESCOM RJ ABOGADOS S.A.C se determina:

- ( ) Mantener en RESERVA el nombre y/o información sensible y/o cualquier distintivo de la empresa ADESCOM RJ ABOGADOS S.A.C
- (X) Autorizo mencionar el nombre y/o información y/o cualquier distintivo de la empresa ADESCOM RJ ABOGADOS S.A.C

Lima, 31 de Marzo de 2026

ADESCOM RJ ABOGADOS S.A.C.  
  
Joaquín F. Rodríguez Castillo  
GERENTE GENERAL

-----  
**Joaquín Francisco Rodríguez Castillo**  
**ADESCOM RJ ABOGADOS S.A.C**

Calle Manuel Gonzales Olaechea 469- ADESCOM RJ ABOGADOS S.A.C.  
[jrodriguez@Rjabogados.com](mailto:jrodriguez@Rjabogados.com)

# 11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)
- Trabajos entregados
- Fuentes de Internet

## Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 11%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Fuentes principales

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| 0%  | Fuentes de Internet                           |
| 11% | Publicaciones                                 |
| 0%  | Trabajos entregados (trabajos del estudiante) |

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

|    |             |                                                                                       |     |
|----|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1  | Publicación | Aguilar Quispe, Wendy Lucero. "Clima organizacional y satisfacción laboral de los ... | 4%  |
| 2  | Publicación | Tacuri Pinto, Alicia. "Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajad... | 1%  |
| 3  | Publicación | Llanos Torres, Yanet Milagros. "Clima organizacional y desempeño laboral de los ...   | <1% |
| 4  | Publicación | Ruiz Challapa, Wendy Rosmery. "Clima organizacional y desempeño laboral del p...      | <1% |
| 5  | Publicación | Montoya Meza, Daniel Alfredo. "Relacion entre el clima organizacional y la evalua...  | <1% |
| 6  | Publicación | Vicente Lopez, Jesus Pol. "Uso de la google drive como recurso didáctico y el apre... | <1% |
| 7  | Publicación | Danny David Huallpa Alvarado. "Relación entre clima institucional y desempeño d...    | <1% |
| 8  | Publicación | Reyes, Carolina Viveros. "Cultura Organizacional y desempeño Laboral En El Pers...    | <1% |
| 9  | Publicación | Victor Adán Achamizo Romero, César Astete Flor. "The influence of managerial le...    | <1% |
| 10 | Publicación | Huanca Quispe, Serapio. "Gestión del talento humano y el desempeño laboral do...      | <1% |
| 11 | Publicación | Jonatan Baños-Chaparro. "Gestión del tiempo y compromiso académico en estudi...       | <1% |