

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**Facultad De Ciencias Empresariales**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS  
ELECTORALES, LIMA 2021**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

Bach. ANGEL JUNIOR QUISPE OVIEDO

**ASESOR:**

Dr. WINSTON CASTAÑEDA VARGAS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA-PERU**

**2022**

## **DEDICATORIA**

*A mis queridos padres por su apoyo y motivación constante, por sus consejos y amor el cual me permitió salir adelante.*

*A mi compañera de vida por su apoyo, por la familia que formamos y la cual es mi fortaleza. También a mi hija quien es mi mayor motivación para superarme y no bajar los brazos en situaciones difíciles.*

## RECONOCIMIENTO

*Doy gracias a Dios, por haberme dado salud y sabiduría para poder desarrollar este proyecto de tesis, a mis padres por siempre apoyarme, a mi hermano por cada consejo, y a mi esposa e hija por su cariño y amor incondicional el cual me permite alcanzar mis metas, por último, agradecer a mis maestros y amigos por sus enseñanzas, por sus estímulos y consejos para lograr mis objetivos.*

**TABLA DE CONTENIDO**

RECONOCIMIENTO	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Identificación y determinación del problema.	2
1.1.1. Delimitación de la investigación	3
1.2. Formulación del problema.	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos: generales y específicos.	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación, Importancia y alcances de la investigación.	5
1.4.1. Justificación	5
1.4.2. Importancia	6
1.4.3. Alcances de la investigación	6

2.	CAPÍTULO II	7
	MARCO TEÓRICO	7
2.1.	Antecedentes del estudio.	7
2.1.1.	Antecedentes Internacionales	7
2.1.2.	Antecedentes Nacionales	8
2.1.3.	Antecedentes locales	9
2.2.	Bases teóricas - científicas	10
2.2.1.	Clima Organizacional	10
2.2.2.	Desempeño Laboral	20
2.3.	Definición de términos básicos.	23
2.4.	Sistema de hipótesis.	27
2.4.1.	Hipótesis General	27
2.4.2.	Hipótesis Específicas.	27
2.5.	Sistema de variables.	27
3.	CAPÍTULO III	29
	METODOLOGÍA	29
3.1.	Tipo de investigación.	29
3.2.	Diseño de investigación.	29
3.3.	Población y muestra.	29
3.3.1.	Población	29
3.3.2.	Muestra	30

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	30
1.1.2. Técnica	30
1.1.3. Instrumento.	30
3.5. Técnicas de procesamiento de datos.	30
3.5.1. Prueba de confiabilidad del instrumento.	31
3.6. Selección y validación de los instrumentos de investigación.	31
4. CAPÍTULO IV	33
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.	33
4.2. Variable 1: Clima organizacional.	33
4.2.5. Resultados Variable 1: Clima organizacional	42
4.3. Variable 2: Desempeño Laboral	44
4.3.3. Resultados Variable 2; Desempeño Laboral	47
4.4. Prueba de normalidad	50
4.5. Contraste de Hipótesis.	51
4.6. Discusión de resultados.	55
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	62
APÉNDICE	68
Apéndice A; Matriz de Consistencia	68

Apéndice B; Operacionalización de variables	70
Apéndice C; Instrumentos de investigación	71

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	28
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral	28
Tabla 3: Estadística de fiabilidad	31
Tabla 4: Criterios de evaluación de las variables	32
Tabla 5: Autonomía Individual	33
Tabla 6: Grado de estructura del puesto	35
Tabla 7: Tipo de recompensa	37
Tabla 8: Consideración, agradecimiento y apoyo	40
Tabla 9: Resultados Variable X: Clima organizacional	42
Tabla 10: Eficiencia	44
Tabla 11: Eficacia	46
Tabla 12: Resultados Variable Y Desempeño Laboral	47
Tabla 13: Prueba de normalidad de variables	50
Tabla 14: Contrastación de hipótesis general	51
Tabla 15: Contrastación de Hipótesis Específica 1	52
Tabla 16: Contrastación de Hipótesis Específica 2	52
Tabla 17: Contrastación de Hipótesis específica 3	53
Tabla 18: Contrastación de Hipótesis Específica 4	54



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Autonomía Individual .....	34
Figura 2: Grado de estructura del puesto .....	36
Figura 3: Tipo de recompensa .....	38
Figura 4: Consideración, agradecimiento y apoyo.....	40
Figura 5: Resultado Variable X Clima Organizacional .....	43
Figura 6: Eficiencia.....	45
Figura 7: Eficacia .....	47
Figura 8: Resultados Variable Y Desempeño Laboral .....	48

## RESUMEN

En la presente investigación titulada: “El clima organizacional y su relación en el desempeño laboral del personal de la gerencia de recursos humanos de la oficina nacional de procesos electorales, lima 2021.” El cual tiene por objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.

Así mismo, la metodología de la investigación, siendo de tipo básica, ya que no manipula las variables, sino se basará en las teorías científicas con respecto al Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, siendo de una investigación de nivel básica, teniendo un diseño de investigación de tipo no experimental por que busca determinar el grado de relación entre las variables.

Además, la comprobación de la hipótesis nula y alterna se pudo obtener mediante la correlación donde el valor de significancia es  $= 0,00$  y menor a  $0,05$ , si se decide rechazar la hipótesis nula en consecuencia por el contrario se acepta la hipótesis del investigador.

Donde se llega a la conclusión la relación entra la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral es directa en el personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, puesto que, se procede a aceptar la hipótesis del investigador, al obtener que el valor de P es menor a  $0,05$ , teniéndose un coeficiente de correlación del  $64,3\%$ , indicando una alta relación en las variables.

**Palabras Clave:** Relación, Desempeño, Clima Organizacional, Recursos humanos y Gestión.

## ABSTRACT

In the present investigation entitled: "The organizational climate and its relationship in the work performance of the personnel of the human resources management of the national office of electoral processes, Lima 2021." The general objective of which is to determine the relationship between the organizational climate and the work performance of the personnel of the Human Resources Management of the National Office of Electoral Processes, Lima 2021.

Likewise, the research methodology, being of a basic type, since it does not manipulate the variables, but will be based on scientific theories regarding Organizational Climate and Work Performance, being an explanatory-casual level research, having a non-experimental research design because it seeks to determine the degree of relationship between the variables.

In addition, the verification of the null and alternate hypotheses could be obtained through the correlation where the significance value is  $\leq 0.00$  and less than 0.05, if you decide to reject the null hypothesis, on the contrary, the alternate hypothesis is accepted.

Where the conclusion is reached, the relationship between the organizational climate variable and the work performance variable is direct in the personnel of the Human Resources Management of the National Office of Electoral Processes, since, the alternative hypothesis is accepted, when obtaining that the value of P is less than 0.05, having a correlation coefficient of 64.3%, indicating a high relationship in the variables

**Keywords:** Relationship, Performance, Organizational Climate, Human Resources and Management.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo explicar y determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021, teniéndose la siguiente estructura para la elaboración de la tesis:

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema donde se define e identifica la determinación del problema con respecto al clima organizacional y el desempeño laboral en la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, donde se identificó y limitó el problema de investigación planteando las preguntas correspondientes al problema de investigación, así como se plantea los objetivos de investigación, justificando la investigación.

En el capítulo II, correspondiente al desarrollo del estado de arte, con la finalidad de teorizar y conceptualizar los antecedentes internacionales, nacionales y locales referidos a las variables de la presente investigación, así como el desarrollo y búsqueda del marco teórico correspondiente a las variables clima organizacional y desempeño laboral y sus indicadores para de esta forma plantear las hipótesis de la investigación.

Así mismo, en el capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación, siendo de tipo básica, ya que no manipula las variables, sino se basará en las teorías científicas con respecto al Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

Finalmente se desarrolló el capítulo IV se desarrolla y presentan los resultados de la investigación de acuerdo a lo planteado en el objetivo general y los objetivos específicos por cada variable, así como la contrastación de hipótesis presentando la discusión de resultados llegando a las conclusiones de la investigación.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Identificación y determinación del problema.

El análisis del Clima Organizacional es trascendental para identificar cómo el individuo define o percibe su empleo; ya que según (García, 2011) “El desempeño laboral no solo está gobernado por el análisis objetivo de la situación, sino que también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja”. Con ellos podemos afirmar que en un ambiente en el cual los colaboradores realizan su trabajo también de manera notoria impacta a la satisfacción y comportamiento de los mismos, por lo tanto, la creatividad y productividad se verá con un impacto negativo o positivo. Evidencia de ello son los numerosos esfuerzos que realizan las organizaciones por mejorar el Clima Organizacional.

Según (Pedraza et al., 2010), define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamiento observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la organización”.

Es así que el desempeño laboral refleja lo que la persona siente o piensa y esto se da a través de factores que influyen y se manifiestan en sus acciones para el logro de sus objetivos hacia la organización.

Hoy en día las instituciones Públicas deben afirmar la calidad de su servicio, paralelamente el desarrollo de la persona para su involucramiento en logros de metas comunes, los niveles de satisfacción del personal, retroalimentarlos positivamente y así tengan un mejor estándar de calidad de vida.

La Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos

Electorales es un órgano de línea, que se encarga de los procesos de contrataciones, organización y planificación del personal, bienestar social del personal y acervo documentario de contrataciones realizadas en cada proceso electoral.

Para la realización de sus actividades la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales dispone de personal permanente (CAP) y contratado, los cuales son por Administración de Servicios (CAS) y personal por locación de servicios (CLS).

Actualmente el personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, culminó un proceso electoral en donde se pudo observar una baja productividad.

### **1.1.1. Delimitación de la investigación**

Por lo expuesto es indispensable desarrollar una investigación sobre la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, con el propósito de identificar falencias y posteriormente insertar mecanismos para la mejora del personal, lo que hará un ambiente más armonioso y lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de la Gerencia.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema general**

¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Existe alguna relación entre autonomía individual y el desempeño laboral

del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021?

- ¿Existe alguna relación entre el grado de estructura del puesto y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021?
- ¿Existe alguna relación entre el tipo de recompensa y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021?
- ¿Existe alguna relación entre consideración, agradecimiento, apoyo y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021?

### **1.3. Objetivos: generales y específicos.**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre autonomía individual y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.
- Determinar la relación que existe entre el grado de estructura del puesto y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.

- Determinar la relación que existe entre el tipo de recompensa y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.
- Determinar la relación entre consideración, agradecimiento, apoyo y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.

#### **1.4. Justificación, Importancia y alcances de la investigación.**

##### **1.4.1. Justificación**

La finalidad de esta investigación es analizar y determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral, a fin de poder definir una mejora en la política laboral para el personal de las Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales. A su vez, la investigación permitirá determinar de manera precisa el grado de clima organizacional y el desempeño laboral del personal, para que así la Gerencia intervenga proponiendo cambios que generen mayor productividad en el personal.

La presente investigación se justifica a partir de su:

- **Relevancia Empresarial**

La investigación es relevante para la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, ya que le permitirá tomar medidas correctivas que permitan mejorar sus procedimientos a fin de optimizar el desempeño laboral del personal en función al Clima Organizacional.

- **Relevancia Académica**

La investigación será una referencia para futuras investigaciones en el campo del estudio del Clima Organizacional y su relación con el Desempeño



Laboral. De este modo se generan aportes a las teorías previamente mencionadas, que permite contrastarlas con la realidad problemática de la organización.

#### **1.4.2. Importancia**

La importancia de una evaluación del desempeño laboral radicará en permitir que los trabajadores y el supervisor identifiquen y diserten las áreas en las que puedan mejorar el desempeño laboral siendo una oportunidad identificada para generar una oportunidad importante para de mejora y reforzar dilucidando las expectativas.

#### **1.4.3. Alcances de la investigación**

El alcance de la presente investigación se enmarcará en la determinación y/o búsqueda de la relación existente entre el clima laboral y el desempeño laboral en una población de estudios que se delimita en el personal administrativo del área de recursos humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, mediante un diseño de investigación no experimental de tipo transversal.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio.

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Zurita (2011), en su investigación titulada “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato”, se llegó a determinar que en Talleres Multimarcas Moscoso no se considera como indicador fundamental el mejorar el conocimiento de los usuarios a través del de las mejoras continuas que pueden desarrollarse, lo que ha ocasionado una debilidad en los niveles de talento humano. A su vez se pudo revelar que el personal de producción realiza sus actividades sin equipos de seguridad industrial, por lo cual provoca baja productividad e inminentes accidentes.

Por tanto, se demostró que Talleres Multimarcas Moscoso no practica relaciones interpersonales, lo que genera que haya un ambiente de trabajo poco armonioso entre el personal.

Nhantumbo (2020), en su investigación titulada “Análisis de la motivación laboral de los funcionarios públicos: un estudio desde el Hospital General de Machava, en Mozambique”, realizó un trabajo de investigación de tipo correlacional, transaccional, con un diseño cuantitativa no experimental, planteando los siguientes objetivos, donde el objetivo general es analizar la motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava de Mozambique, identificando los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios del Hospital General de Machava y Determinar el nivel de

motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava, llegando a las siguientes conclusiones; 1) El desempeño laboral de los funcionarios del Hospital se logró hacerlo por medio de tabla de contingencia para creación de los índices aplicados a los funcionarios 2) como segunda conclusión se tiene que el puntaje obtenido en la investigación más alto fue para los funcionarios del género femenino, comparativamente al género masculino. Constantemente en diferentes investigaciones se obtiene datos en su mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro del padrón y su fiabilidad.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

En la ciudad de Trujillo el autor Valdivia (2014) realizó una investigación sobre “El Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – TRUJILLO S.A.C 2014”, con el fin de determinar la solución al problema de como repercute el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Empresa. La investigación dio como resultado que la distribución del personal en el área de trabajo es inapropiada para la realización de sus funciones, a su vez se detectó bajo nivel de relaciones interpersonales. Se sugirió a la empresa realizar modificaciones en los ambientes de trabajo y se determinó que el Clima Organizacional tiene relación directa en el desempeño laboral del personal.

En Chiclayo el tesista Vásquez (2013) desarrollo la investigación sobre “Los Factores de la Motivación que influyen en el Comportamiento Organizacional del Equipo de Salud de Centro Quirúrgico – H.R.D.L.M.”, la cual tuvo objetivo determinar la conexión de las variables motivación y comportamiento organizacional del equipo de salud en el Centro Quirúrgico HRDLM; con respecto al diseño metodológico se utilizó el tipo cuantitativo. Se concluyó que los existen

factores motivacionales que repercuten en el comportamiento organizacional, siendo el más sobresaliente la falta de reconocimiento.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

El autor Jalaoca (2019) en su tesis denominado “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del CLAS centro de salud ciudad nueva, periodo 2019” en dicha investigación se planteó como objetivo general “Determinar de qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, periodo 2019”, la investigación se desarrolló mediante el diseño No Experimental y de corte transversal, empleando fichas de evaluación para la revisión del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, así como el uso del instrumento de investigación el cuestionario estructurado, aplicado a los colaboradores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva. Llegando a las siguientes conclusiones; se determina que las relaciones influyen directamente en el clima organizacional con un R cuadrado = 0,222; con un coeficiente de correlación de  $R=0,471$  y un nivel de significancia de 0,00 menor a 0,05, Se determinó que la cooperación influye significativamente en el clima organizacional con un R cuadrado= 0,330; con un coeficiente de correlación de  $R=0,574$  y un nivel de significancia de 0,00 menor a 0,05.

Aponte (2017) en su investigación denominada “La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Soporte Administrativo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – Tacna, periodo 2015”, el autor planteo como objetivo general Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Oficina de Soporte Administrativo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y

Administración Tributaria en Tacna, periodo 2015, utilizando como metodología de investigación, siendo el tipo de investigación básica, teniéndose un nivel de investigación correlacional con un diseño no experimental de corte transversal, donde se pudo obtener como resultado lo siguiente, Existen evidencias estadísticas que muestran una relación significativa entre las variables motivación en sus diferentes dimensiones logrando un desempeño laboral eficiente en los colaboradores de la Oficina de Soporte Administrativo ya que el coeficiente de correlación hallado es de 0,528; tal como se verifica en la tabla 31.

## **2.2. Bases teóricas - científicas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

De acuerdo a Márquez Coronel et al. (2021) Lewin, Lippit y White son los precursores del inicio y gesta del clima organizacional, personajes que a través de diferentes investigaciones se acercaron a la conceptualización, considerando como aspecto el ámbito social, laboral y postulando 06 dimensiones como conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo.

“En los últimos años, las organizaciones para ser más competitivas, han puesto la mirada en el clima organizacional, por lo cual, se han implementado estrategias organizacionales, teniendo en cuenta su importancia para que sean eficientes y eficaces. De la misma manera, realizan evaluaciones permanentes de las estructuras organizacionales, y de los comportamientos de los trabajadores, para así tener un diagnóstico real de las necesidades organizativas, y poder tomar decisiones correctivas para un buen desarrollo organizacional.” (Olivera et al., 2021)

Asimismo, para Olivera et al. (2021) el adecuado funcionamiento de las instituciones, se lleva a cabo cuando el clima organizacional es armónico, aceptando el comportamiento emocional de los integrantes de la institución, que influye de manera directa en su comportamiento y conducta. El clima organizacional tiene su conceptualización en el estado emocional de cada colaborador, y cómo cada uno de ellos actúan ante situaciones diferentes dentro de la institución, como la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, entre otros.

Para Paredes et al. (2021), los resultados afirman que el clima organizacional está definido por las diferentes habilidades del personal; en ese sentido, la investigación del comportamiento humano son directrices que ocupa la atención de las organizaciones por el impacto económico y social que conlleva en los diferentes sectores de participación.

Según Laguna (2019) Directora Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, hace mención de lo siguiente; “Existen estudios acerca de la problemática del comportamiento organizacional, es así que en el influyen varios factores como la globalización, la diversidad laboral, mayores niveles de calidad y productividad, la respuesta a la escasez de mano de obra, mayor nivel en las capacidades de los colaboradores, etc. Todos ellos conforman el entorno competitivo en que se desarrolla la masa laboral y en la cual muchos colaboradores perfilan su carrera profesional, de acuerdo a sus valores, ética y sentido de la responsabilidad social. De otro lado, los individuos tienen sentadas las bases de su conducta a través de: i) sus características biográficas, es decir: edad, género, estado civil y antigüedad en el puesto, ii) sus habilidades, tanto intelectuales como físicas y iii) las actitudes que

presenta. La combinación de todos estos factores genera una percepción de su comportamiento organizacional. La percepción es un proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.”

Márquez Coronel et al. (2021) en su artículo científico refiere que los criterios de diferentes autores sobre las dimensiones con las que se puede caracterizar el clima organizacional, que son:

- a. Modelo de Likert: Mide la percepción del clima organizacional en función de 08 dimensiones como métodos de mando, las particularidades de los factores que motivan al colaborador, las características de los procesos efectivo de comunicación, de influencia, de toma de decisiones, planificación, control y los objetivos para el rendimiento y mejoramiento.
- b. Modelo Litwin y Stringer: menciona la evaluación del clima en 06 dimensiones como pilar, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.
- c. Modelo Pritchard y Karasick: Planteado para agrupar a 11 dimensiones como autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

En la actualidad es de suma importancia que las instituciones mantengan clima laboral favorable, ya que el recurso humano es muy es un capital preciado en el proceso de funcionamiento operativo, permitiéndoles una mejor calidad de vida, logros de metas personales y organizacionales y la distinción de reconocimientos, los reconocimientos laborales o distinciones tiene un valor directamente perceptible para el trabajador mejorando su rendimiento laboral.

Una evaluación del clima organizacional puede ser aplicado a través de instrumentos como la encuestas en periodos semestrales o anuales en las instituciones, cuando debería ser aplicada sin tener fijada una fecha precisa para así mantener un control periódico de la situación laboral. Además, se resalta que la mayor parte de las organizaciones a nivel nacional ecuatoriano no fomentan un correcto ambiente laboral y actualmente desarrollan como una práctica motivacional es subir los sueldos o en algunos casos entregar bonos motivacionales, pero aquellos tendrían una percepción de estímulo a corto plazo. El clima organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente, en su comportamiento”.

Tomás Quispe et al. (2021) menciona en su artículo científico todas las organizaciones tienen criterios y/o elementos propios del proceso administrativo, sin embargo, cada organización tiene elementos y características que lo hacen distinto de acuerdo a sus competencias, una de estas cualidades es la destreza que tienen los trabajadores para el manejo de contextos y el desenvolvimiento de sus responsabilidades, es allí donde repercute directamente el clima organizacional.

El clima organizacional está directamente relacionado con la capacidad en que los trabajadores perciben a la organización y la manera en que se desenvuelven en sus actividades operativa. Es por ello, que tener un clima organizacional bien efectuado puede generar una gran confianza y progreso, así como también puede poner a claridad aspectos como inseguridades o miedos, es de suma importancia conocer como percibe el clima dentro de la organización siendo una poderosa herramienta para conocer bondades y si existen fallas o al contrario mantener reforzado aspectos como las actividades operativos y los



diferentes sistemas administrativos que le permita un excelente bienestar a la empresa.

#### **2.2.1.1. Autonomía Individual**

Para Chiavenato (2009), es el nivel de independencia y de criterios personales para evaluar el desempeño laboral a través de la autonomía individual. Asimismo, se puede decir que la mayor autonomía e independencia para programar los trabajos, y seleccionar equipo y métodos procedimentales mejora la calidad del producto final. La autonomía se relaciona con el tiempo en que el trabajador está bajo la supervisión directa de su jefe inmediato superior. Cuando se otorga mayor autonomía, mayor es el periodo en que el trabajador no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración de sus actividades. Existe la falta de autonomía cuando los sistemas de trabajo están predeterminados, los lapsos de trabajo son rígidamente supervisados, la dinámica física está restringida, y las herramientas de trabajo dependen exclusivamente del jefe inmediato o de terceros. La autonomía orienta a una libertad al trabajador en la elección de los procedimientos, programación, intervalos de ocio, movilidad física permanente, y en el aprovisionamiento de recursos para el desarrollo de su trabajo sin depender de la gerencia ni de nadie más.

Navarro (2011), en su tesis a la autonomía lo defino como la percepción de libertad que tiene el trabajador en la toma de decisiones sobre su trabajo y también como la libertad que un individuo tiene para llevar a cabo su trabajo o como la percepción de control sobre cómo desempeñar su trabajo.

De acuerdo a OPEM Universidades (2019), El procedimiento de trabajo desarrollado se encuentran enmarcados con base sustentada en supuestos o criterios establecidos de acuerdo a las actividades cotidianas de una institución,

sin embargo de acuerdo a los índices de valuación la realidad existente de la ejecución de las actividades operativas existen diferencias ente los proveedores, clientes o en la misma organización. No obstante, la realidad es que en el día a día surgen imprevistos con los clientes o proveedores, o incluso dentro de la propia empresa, que de alguna manera generan inconvenientes conllevando a malestares entre los diversos actores institucionales. La mayoría de actores no tiene la potestad o facultad para una incidencia directa que efectúa cambios o desarrolle mejoras. Una de las consecuencias que puede provocar dentro del funcionamiento de la institución, así como el bloqueo de ciertas procesos administrativos y operativos. Y ello puede traducir que los usuarios no perciben el servicio y/o producto que necesita provocado por las diferencias existente en la institución.

Asimismo, OPEM Universidades (2019), En los tiempos presión laboral, intensidad y tensión en los trabajadores se puede generar estrés laboral, la autonomía individual muchas veces como consecuencias se tiene el trabajador no puede solucionar diversos problemas conllevando a una mala decisión , con una repercusión directa en los usuarios finales, quienes son los afectados en última instancia tanto a corto y largo plazo, estos problemas pueden llegar a ser irreversibles debido al corte de un proceso administrativo.

#### **2.2.1.2. Grado de estructura del puesto**

Según ESAN Graduate School of (2015), El grado de estructura de puesto puede incluir a diferentes procedimientos, normativas y los niveles jerárquicos, por la similitud de funcionamiento de algunas organizaciones los trabajadores pueden percibir que el conocimiento adquirido tiene similitudes institucionales.

“La Organización es un sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas

y de las relaciones humanas como factor principal que se correlaciona con las funciones, la estructura, de los procesos de trabajo, las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información para condicionar las decisiones referidas a los individuos, los grupos, los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.” (Bizneo, 2020)

Asimismo Bizneo (2020) menciona, las organizaciones son de alguna manera un sistema abierto que interactúan e realizan intercambios de información, materiales y energía con su ámbito laboral. En ese sentido las visiones de las organizaciones tienen dependencia para sobrevivir a la interacción de bienes y servicios con su entorno asimismo las organizaciones tienen un sistema de actividades o energías coordinadas de manera racional, provocado un adecuado funcionamiento y fluidez del trabajo con respecto a la jerarquía laboral.

Bizneo (2020) también hace referencia que, las organizaciones conformadas legalmente y organizadas se mantienen en un contexto al dinamismo de cada entidad organizada al elegir el giro de negocio a que va dedicar sus actividades, así como la identificación del análisis de contexto frente al cual se va desarrollar. La conceptualización de esas organizaciones va a dar a conocer el nivel de autonomía que va a definir y llevar a cabo sus actividades operativas.

#### **2.2.1.3. Tipo de recompensa**

De acuerdo a Guízar (2008), los tipos de organizaciones, tales como los beneficios, promociones, condecoraciones y atribuciones adicionales de remuneraciones, incentivos que van a orientar a la mejora y satisfacción de los trabajadores mejorando sus habilidades y su desempeño laboral. Los diferentes estudios de los autores citados mantienen la preocupación que las diferentes

organizaciones mantienen la implementación de dichas recompensas, el interés por otorgar recompensas o la implementación de recompensas tiene un origen por gran parte en la calidad de vida del trabajador, esta afirmación es recopilada de diferentes investigaciones, siendo un sistema nuevo de implementación con la finalidad de recompensar y hacer que sea una política integral de las organizaciones, donde se recomienda que este sistema sea integrado con los diferentes sistemas administrativos como una práctica organizacional en la gestión de los recursos humanos.

Según Montenegro (2021), como parte de las políticas de reconocimiento los trabajadores perciben reconocimientos no monetarios en concordancia al desempeño de los mismos. Todo tipo de reconocimiento tiene la razón de ser en el desempeño de resultados de evaluaciones donde obtiene calificaciones positivas, así como de las habilidades de los trabajadores, las cuales con el tiempo deben de ser mejoradas los desempeños y la productividad en la institución. Las recompensas generan un compromiso y mejorar la productividad siendo parte de una motivación generada a partir de un reconocimiento como parte de políticas institucionales. Para evidenciar las mejoras de las habilidades en la productividad en los trabajadores tiene sus particularidades de acuerdo a la evaluación de su desempeño en cumplimiento de sus objetivos.

Bizneo (2020), en su blog afirma que las recompensas y los reconocimientos son ratios indicadoras del clima laboral que son de utilidad para contestar a las siguientes interrogantes: ¿cómo de contentos están nuestros empleados con nuestra forma de compensar y reconocer su trabajo? En general, en la institución es posible la implementación de dos tipos de motivación laboral que la institución puede emplear para la motivación del personal:

- Recompensas en monetaria, lo habitual se entrega este tipo de recompensa para un incentivo o por comisión.
- Recompensas en físico, habitualmente se entrega en objetos, productos y dadas institucionales.

La Asociación para el Progreso de la Dirección [ADT] (2021), se realiza la siguiente pregunta, ¿Son realmente efectivos los diferentes tipos de incentivos laborales? Las investigaciones desarrolladas por Opener Institute for People y el prestigioso Wall Street Journal, los trabajadores satisfechos se encuentran en un 36 por ciento motivados y son 31 por ciento más eficientes. Para el logro en equipos de trabajo y la espera de mejoras en los compromisos, se pueden implementar diferentes sistemas de reconocimiento como políticas instruccionales.

Donde Asociación para el Progreso de la Dirección (2021), se tiene conocimiento de los diferentes tipos de incentivos laborales, son acciones que contribuyen a la mejora de la productividad del personal en las diferentes actividades que desarrolla. Al conseguir resultados a partir de la implementación de un plan de incentivos se puede considerar como beneficio, puesto que la institución de alguna forma decepciona utilidades económicas o sociales ¿Cuáles son las opciones que tienen los directivos de las empresas para conseguir aumentar el compromiso y los resultados de sus empleados? En las diferentes organizaciones se puede identificar y diferenciar diferentes métodos de la implementación de incentivos laborales, las cuales son recompensas económicas y no económicas.

La Asociación para el Progreso de la Dirección (2021), define a los incentivos económicos están ligadas a retribuciones económicas y no económicas adicional a su remuneración percibida, que conlleva a la obtención de un ingreso adicional sea monetaria o no monetario, dicha retribución se reflejará que un colaborador mejore.

#### **2.2.1.4. Otras consideraciones del clima organizacional**

En base a Chiavenato (2009), los diferentes elementos y criterios de organización definen un clima laboral sea negativo o positivo de acuerdo como se desarrolle la implementación de políticas de mejora del clima organizacional en los trabajadores de la organización. El clima organizacional implementado en la organización se debe de definir un horizonte donde el personal debe tener en cuenta la dimensión que puede repercutir en la organización y mejoras institucionales, así como sus elementos del clima organizacional donde es necesario resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del Clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general.

Chiavenato (2009), el desarrollo de un análisis contextual a cerca de las dimensiones del clima organizacional se gestarse de una serie de factores que

coadyuven a una identificación clara de contexto organizacional, algunos autores e investigadores mencionan dimensiones como el liderazgo y una implementación de liderazgo en el personal con la finalidad de empoderar y se autodidactas en supervisión, auditoria y montarse en una participación activa en la organización. Asimismo, existen diferentes factores relacionados a la estructura organizacional o administración de un sistema formal institucional (comunicación activa, relación de interdependencia, compensaciones y retribuciones, etc)

En el Blog de Bizneo (2020), se hace mención a que el liderazgo tiene mucha importancia puesto que parte de este factor se gesta una motivación laboral mejorando el clima organizacional en la organización, teniendo repercusiones en el trabajador como son mejoras en su imagen profesional. El liderazgo está a su vez compuesto por cuatro grandes indicadores del clima laboral:

- La **capacidad de gestión** de personas.
- El **empowerment**, o sea, la capacidad para delegar responsabilidades.
- El **reconocimiento**, o sea, la capacidad para reconocer los logros.
- El **feedback**, o sea, la capacidad para evaluar el desempeño de los trabajadores.

### **2.2.2. Desempeño Laboral**

Goleman (1998), en su libro menciona que las habilidades en los distintos aspectos, sobre todo en el ámbito laboral, son muy solicitadas, ya que el líder a través de su direccionamiento puede transmitirles emociones positivas promoviendo el entusiasmo, optimismo y pasión, es decir, dentro del desempeño laboral, la función de un líder es de suma importancia pues busca obtener un clima adecuado, apoyar a los miembros de su equipo, es decir, que mantengan el objetivo claro aun cuando se presenten obstáculos imprevistos. Por su parte, según Robbins & Judge (2009)

aseguran que el desempeño laboral abarca diversos procesos en los cuales los colaboradores de la organización cumplen un rol fundamental, empleando los recursos disponibles a fines de cumplir con los objetivos organizacionales planteados. En adición, Chiavenato (2009) sostiene que el desempeño laboral es la eficiencia y eficacia del personal para el cumplimiento de los objetivos empresariales, las cuales son enmendadas por la gerencia dentro de un plazo establecido.

**Dimensiones de desempeño laboral:** En términos de las dimensiones del desempeño laboral, se plantean las siguientes: Eficiencia y Eficacia.

#### **2.2.2.1. Eficiencia**

Chiavenato (2009) menciona que la eficiencia “es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles” (p.172). Dicho lo anterior, la gestión basada en resultados y la mejora de procesos debe estar alineada con los recursos previstos por la compañía, y el uso de estos, estableciendo como principal factor la eficiencia comercial, organizacional y estratégica.

#### **2.2.2.2. Eficacia**

Chiavenato (2009), señala que la eficacia es una medida relacionada al logro de resultados, estableciendo la consecución de objetivos como uno de los principales indicadores en la gestión organizacional. En efecto, la eficacia mide el correcto uso de los recursos brindados por la empresa hacia los colaboradores, obteniendo como resultado un buen desempeño laboral y, también, óptimos resultados Robbins & Judge (2009). Una correcta gestión laboral y de personas está basada en lineamientos que permitan plantear una mejor continua con miras



a pulir objetivos y trazar metas. Es así que, Koontz et al. (2012) manifiesta que, “la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”(p.14). El conseguir resultados se mide en la gestión de recursos y personas, ya que la optimización de tales conlleva sólidos resultados estratégicos que favorecen a los objetivos de la compañía y, evidentemente, al equipo laboral en general.

### **2.2.2.3. Indicadores de desempeño laboral**

**Uso eficiente:** El uso eficiente de la energía, a veces simplemente llamado eficiencia energética o ahorro energético, es el objetivo de reducir la cantidad de energía requerida para proporcionar productos y servicios.

**Ejecución:** Se refiere a la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o tarea, o a la puesta en funcionamiento de una cosa.

**Medios:** Es un recurso que posibilita a los productores la realización de algún trabajo, generalmente para la producción de un artículo.

**Objetivo:** Se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

**Tarea Eficaz:** La eficacia es la que conduce a un individuo a obtener resultados positivos en su trabajo, siendo la suma de esos resultados lo que posibilita el rendimiento de una organización en general.

**Desarrollo Efectivo:** El desarrollo es un proceso continuo, marcado por el deseo de superación del personal. Es decir, cuando un trabajador con el paso del tiempo acumula, enriquece y mejora sus experiencias, aptitudes y relaciones en el trabajo. El desarrollo laboral y la combinación de hábitos como la responsabilidad y compromiso, derivan en satisfacción y mejoras en la productividad.

### 2.3. Definición de términos básicos.

**Autonomía:** De acuerdo a muchos autores la autonomía es la capacidad que tiene un trabajador o persona para planificar, dirigir, controlar para poder tomar decisiones, con la finalidad de lograr objetivos que tiene establecidos en una organización o colectivo, la autonomía en los últimos años tiene una trascendencia importante puesto que la organización busca personal con capacidad de resolver problemas por ende personal con autonomía. (Serrano & Serrano, 2022)

**Clima Organizacional:** El clima organizacional en el mundo organizacional tiene un estudio extenso, tanto por la naturaleza de las organizaciones o por el tamaño de las mismas, este concepto está estrictamente relacionado a una estructura organizacional y su comportamiento con la incidencia del personal que labora, el comportamiento varía de acuerdo al comportamiento de la organización con el sujeto es decir el trabajador, o el comportamiento de sujeto a sujeto, generando impactos positivos y/o negativos de acuerdo a como se vienen gestando o implementado un clima organizacional favorable. (Ramos, 2012)

**Comunicación:** La comunicación es un término o concepto social que ayuda a la convivencia e interacción entre los diferentes actores, asimismo es un término que es muy utilizado a nivel organizacional donde a falta del factor comunicación puede generarse repercusiones negativas o generarse un clima organizacional negativa, por lo que es de suma importancia una implementación adecuada de canales de comunicación que permitan un desarrollo óptimo y fluida, reduciendo la burocratización institucional. (Rojas, 2019)

**Condiciones:** A nivel institucional tanto en el sector privado como en el sector público se habla de condiciones laborales, o la implementación de acciones que beneficien y se dé una condición óptima a los trabajadores, puesto que es parte de un derecho del

ser humano, más allá de un término que dignifique la calidad de trabajo que obtenga un empleado, es parte de brindar mejoras en sus condiciones con la finalidad de obtener productividad y mejoras en la organización. (Rodríguez & Ibarguren, 2009)

**Desempeño:** El tema de desempeño en las organizaciones tiene mucha importancia y altas exigencias por parte de los empleadores, puesto que es el resultado entregable de un colaborador de las actividades operativas que gestó en la organización, el desempeño se medirá de acuerdo a la calidad de trabajo optimización recursos y tiempo en la ejecución de sus responsabilidades Robbins & Judge (2009) p.403.

**Eficacia:** La eficiencia es desarrollar acciones o tareas de la forma correcta sin darle la importancia al ahorro de los recursos ni la optimización del tiempo, Robbins & Judge (2009). Para lograr una eficiencia en una organización se debe de trabajar con eficacia, el personal debe priorizar sus actividades mediante resultados óptimos que generen altas utilidades en la institución (Koontz et al., 2012).

**Eficiencia:** la eficiencia es el logro final, el desarrollo de las actividades o acciones optimizando recursos y tiempo, es realizar las cosas de la forma más óptima de acuerdo a los estándares que las instituciones puedan exigir, en la actualidad muchas de las organizaciones como parte de la evaluación para la selección de personal se tiene en cuenta la evaluación de estos criterios como son la eficiencia y eficacia, puesto que tiene mucha importancia e independencia laboral.

**Empatía:** La empatía siendo un factor de suma importancia en lo cotidiano del ser humano cumple el rol de un ambiente agradable entre los habitantes de un sector, la empatía en una organización cumple un rol de importancia puesto que a la carencia de empatía laboral o carencia de empatía organizacional puede generarse violencia, entre los profesionales y con la organización, como parte de muchas organizaciones vienen implementándose acciones que conlleven a una empatía laboral. (Barraza et al., 2019)

**Estrés laboral:** El estrés laboral puede generarse de diversos motivos y factores así como son de una desigualdad del ocio laboral entre colaboradores de una organización, motivo por el cual es de importancia la identificación los factores que generen estrés laboral, para contrarrestar una baja productividad del trabajador, el estrés laboral es una enfermedad que aqueja no solo a trabajadores de las organizaciones, sino que también es un problema social que va en crecimiento de acuerdo a diferentes estudios . (Astorquiza-Bustos et al., 2020)

**Evaluación:** La evaluación de capacidades puede comprenderse como un procedimiento que recopila información de conocimientos acerca de un tema a desarrollarse de un individuo, parte de esta acción de evaluación corresponde a la constatación de los perfiles profesionales o recopilación de data de ciertos colaboradore. (Flores, 2007)

**Gerencia:** La gerencia es un término empleado a un nivel jerárquico organizativo de acuerdo a la estructura organizacional de las instituciones, es un órgano de dirección que mediante el cual se gestionarán diversas acciones que estén de acuerdo a sus responsabilidades y su reglamento de organización de funciones atribuido, como un órgano de dirección, dirigirá, organizará y accionará de acuerdo a sus responsabilidades a las diferentes unidades orgánicas que se encuentre bajo su responsabilidad dentro de la organización, con la finalidad de dar cumplimiento a los diferentes objetivos planteado por la empresa. (Murillo, 2005)

**Organización:** La organización es un actor social creada con diferentes finalidades de acuerdo a su naturaleza, que cumple la función continua de operar de acuerdo a sus objetivos organizacionales, así como de sus miembros que lo integran generando un desarrollo económico en un sector dentro de un estado, las actividades a desarrollarse deberán estar alineadas con la visión y la misión de la organización.

**Productividad:** Puede definirse la productividad como la capacidad de generar o producir de acuerdo al rubro o naturaleza de una organización, relacionados a la cantidad de producción de bienes y servicios con la capacidad de recursos humanos y materiales y equipos que se tenga, la productividad será medida de acuerdo a la unidad de medida de la producción sea para bienes y/o servicios.

**Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral mucho depende a la calidad de estructura organizativa que se tenga, en muchas investigaciones se detalla y afirma que de acuerdo a buenas condiciones laborales la satisfacción de los trabajadores mejorará, así mismo la conducta del personal será positiva, muchos de los resultados obtenidos por la organización dependerán del clima laboral por ende por una alta satisfacción laboral implementado por parte de los directivos. (Bonillo & Nieto, 2010)

**Responsabilidad:** Las responsabilidades son asignadas de acuerdo a los diferentes documentos de gestión implementados por las organizaciones, la responsabilidad es inherente al trabajador puesto que al desarrollar cierta actividad operativa asumirá una responsabilidad en cumplimiento de objetivos institucionales (Arias, 2019)

## **2.4. Sistema de hipótesis.**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

- Existe relación directa entre autonomía individual y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.
- Existe relación directa entre el grado de estructura del puesto y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.
- Existe relación directa entre el tipo de recompensa y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.
- Existe relación directa entre consideración, agradecimiento, apoyo y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.

## **2.5. Sistema de variables.**

### **Identificación de las variables**

- La relación funcional es la siguiente:  $Y = f(X)$

### **Dónde:**

**Variable 1:** Desempeño Laboral.

**Variable 2:** Clima Organizacional.

**Tabla 1**  
*Operacionalización de la Variable 1 Clima Organizacional*

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Clima Organizacional	La influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Su impacto se manifiesta en la percepción de las personas que tienen sobre su ambiente laboral.	AUTONOMÍA	A) Responsabilidad	Ordinal
		INDIVIDUAL	B) Eficiencia	
		GRADO DE ESTRUCTURA DEL PUESTO	A) Comunicación B) Relaciones interpersonales	
		TIPO DE RECOMPENSA	A) Condiciones laborales B) Política de ascenso	
		CONSIDERACION, AGRADECIMIENTO Y APOYO	A) Motivación B) Reconocimiento	

*Nota.* La tabla muestra la Operacionalización de la variable 1 Clima Organizacional, señalando sus indicadores y la escala respectivamente.

**Tabla 2**  
*Operacionalización de la Variable 2 El Desempeño Laboral*

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Desempeño Laboral	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.	EFICIENCIA	A) Uso eficiente	Ordinal
			B) Ejecución	
		EFICACIA	C) Medios A) Objetivos B) Tarea eficaz C) Desarrollo efectivo	Ordinal

*Nota.* La tabla muestra la Operacionalización de la variable 2, Desempeño Laboral señalando sus indicadores y la escala respectivamente.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### **3.1. Tipo de investigación.**

La investigación realizada es de tipo básica, ya que no se manipularon las variables, sino se basó en las teorías científicas con respecto al Clima Organizacional y el Desempeño Laboral para su análisis y brindando nuevos conocimientos en el campo organizacional con el propósito de formular conclusiones que contribuyan al desarrollo de las organizaciones públicas.

El nivel de investigación es básica correlacional con un método deductivo, que consiste en determinar las causas de los fenómenos físicos o sociales. Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas, ya que el objetivo de la investigación es determinar si existe o no relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

#### **3.2. Diseño de investigación.**

La investigación a desarrollada es de tipo no experimental con un enfoque cuantitativo, porque se buscó determinar el grado de relación entre las dos variables, el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. Además, la investigación es de Corte Transversal, ya que la recolección de los datos se realizó en un único momento en el tiempo y espacio para toda la muestra.

#### **3.3. Población y muestra.**

##### **3.3.1. Población**

En la presente investigación, la población de estudio es el total de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE).



### **3.3.2. Muestra**

La presente investigación considera un tipo de muestra no probabilístico por conveniencia, por lo que, la muestra se encuentra conformada por un total de 35 trabajadores que laboran para la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima.

Para la investigación, se considera un pequeño número del total de la población, lo cuales llegan a ser 35 colaboradores, se tomó la decisión de hacer un censo en la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

### **1.1.2. Técnica**

A nivel de campo se utilizó una encuesta de tipo correlacional consistente en una interrogación escrita (cuestionario) que será realizada a las unidades de muestreo (colaboradores) con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación (Monje, 2010, p. 134 ss.). A nivel de gabinete se utilizará el software IBM SPSS 21.0 para ingresar, organizar, validar, procesar y contrastar las hipótesis.

### **1.1.3. Instrumento.**

Se utilizó para el desarrollo de la investigación el cuestionario, el cual permitirá medir las variables mediante los ítems formulados en base a las dimensiones que establece el modelo presentado en la base teórica científica, donde los instrumentos deberán ser validados para una aplicación óptima.

## **3.5. Técnicas de procesamiento de datos.**

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procedió a aplicar el análisis

de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de la hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

### 3.5.1. Prueba de confiabilidad del instrumento.

El instrumento (cuestionario) se sometió a la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, que es índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

**Tabla 3**

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,837	0,839	22

*Nota. Datos procesados en SPSS*

### 3.6. Selección y validación de los instrumentos de investigación.

#### Método y Diseño Estadístico

Para la realización del procesamiento y análisis de los datos obtenidos se utilizó tablas estadísticas, las mismas que son resultados de la tabulación, frecuencia y porcentaje de los valores obtenidos en cada una de las variables en análisis. Se aplicó el uso de las estadísticas correlacional e inferencial para la prueba de las hipótesis de

la investigación.

Además, se aplicó la escala de Likert para medir las variables en análisis, en vista que esta es muy aplicada y a la vez muy dinámica en su análisis, ya que considera una libre elección y múltiple de respuestas requeridas, cuyo detalle de calificación y ponderación se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 4**  
*Criterios de evaluación de las variables*

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Descripción</b>
Muy malo	0% a 20%	Muestra la existencia de riesgos muy relevantes y es altamente probable que ocurran errores concurrentes que generen irregularidades.
Malo	21% a 40%	Muestra la existencia de riesgos y es altamente probable que ocurran errores que generen irregularidades.
Regular	41% a 60%	Muestra la existencia de riesgos y existe la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas por la gestión de recursos humanos.
Bueno	61 a 80%	Muestra que no hay riesgos y existe la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas por la gestión de recursos humanos.
Muy bueno	81% a 100%	Muestra que no existe ninguna probabilidad de gestarse inconvenientes o que ocurran errores que generen irregularidades en la gestión de los recursos humanos.

Además, para las pruebas de hipótesis de la investigación se aplicará la prueba de coeficiente de correlación Rho de Spearman, a fin de garantizar el cumplimiento de lo planteado en las mismas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

La ejecución de la presente investigación se desarrolló en la Gerencia de Recursos Humano de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, la población de estudio se centra en el personal de la Gerencia de Recursos Humanos los cuales son un total de 35 empleados públicos, donde se tuvo lugar a la evaluación del clima laboral y su relación con el desempeño laboral. El procesamiento de datos para la obtención de la información estadística se desarrolló en el software IBM SPSS Versión 26.0, asimismo se utilizó MS Excel LTSC Profesional Plus 2021, donde se obtuvieron datos como el análisis fiabilidad de la herramienta de investigación, frecuencia, porcentajes válidos, correlaciones correspondientes. Finalmente, para determinar la contrastación de hipótesis se realizó mediante análisis de coeficiente de correlación de Rho Spearman siendo una investigación no paramétrica.

#### 4.2. Variable 1: Clima organizacional.

Para la obtención de resultados de la variable 1 clima organizacional, se planteó diferentes dimensiones relacionadas a los objetivos específicos buscando a la relación existente entre las mismas. Los resultados (análisis de tablas y figuras) se desarrollaron a nivel de dimensiones:

##### 4.2.1. Dimensión: Autonomía Individual

**Tabla 5**  
*Autonomía Individual*

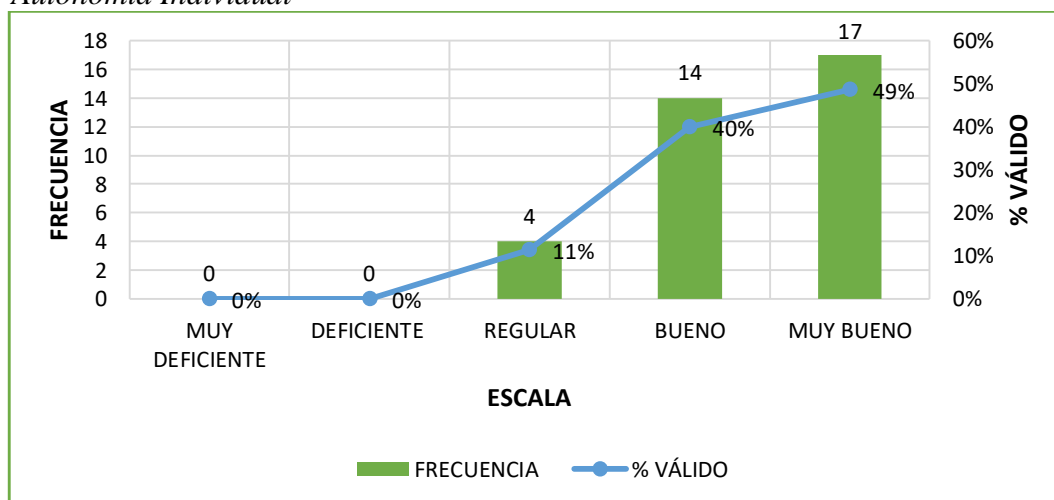
	Escala	Frecuencia	%	% válido	% Acumulado
Válidos	Muy deficiente	0	0%	0%	0%
	Deficiente	0	0%	0%	0%
	Regular	4	11%	11%	11%
	Bueno	14	40%	40%	51%
	Muy bueno	17	49%	49%	100%
	<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

### Interpretación

En la Tabla 3, respecto a la autonomía individual se puede observar el total de los datos válidos resultado de la investigación, donde 17 trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos que representa el 49% del total de encuestados hacen referencia que la autonomía individual según los criterios de evaluación se encuentra en muy bueno por lo tanto la autonomía individual en la institución Muestra que no existe ninguna probabilidad de gestarse inconvenientes o que ocurran errores que generen irregularidades en la gestión de los recursos humanos. Sin embargo 14 trabajadores que representa el 40% del total de los encuestados refieren que la autonomía individual se gesta en un nivel bueno y solo un 11% de los encuestados mencionan que se encuentra en un nivel regular.

**Figura 1**  
*Autonomía Individual*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

### Análisis:

En la figura 1, se puede observar gráficamente el resultado estadístico obtenido donde un 40% y el 49% de los encuestados indican según los criterios de evaluación que, si existe autonomía individual en un nivel bueno y muy bueno respectivamente, tomándose como referencia que, si el Gerente de Recursos Humanos les otorga

autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores, por lo tanto en la Gerencia de Recursos Humanos según la base teórica recopilada según Chiavenato (2009), la autonomía individual es la independencia de criterios personales para plantear y realizar labores, refiriéndose que existe mayor autonomía e independencia para poder programar sus labores encomendadas, seleccionar la metodología para desarrollar sus actividades y procedimientos, encontrándose un lapso en que el trabajador esté bajo supervisión directa de su gerente. Por otro lado, Navarro (2011), lo define como la percepción de libertad que pueda tener el trabajador para tomar decisiones acertadas y correctas en el desarrollo de sus actividades y también al grado de libertad del trabajador.

#### 4.2.2. Dimensión: Grado de estructura del puesto

**Tabla 6**

*Grado de estructura del puesto*

	<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% Válido</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Muy deficiente</b>	0	0%	0%	0%
	<b>Deficiente</b>	0	0%	0%	0%
	<b>Regular</b>	0	0%	0%	0%
	<b>Bueno</b>	14	40%	40%	40%
	<b>Muy bueno</b>	21	60%	60%	100%
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

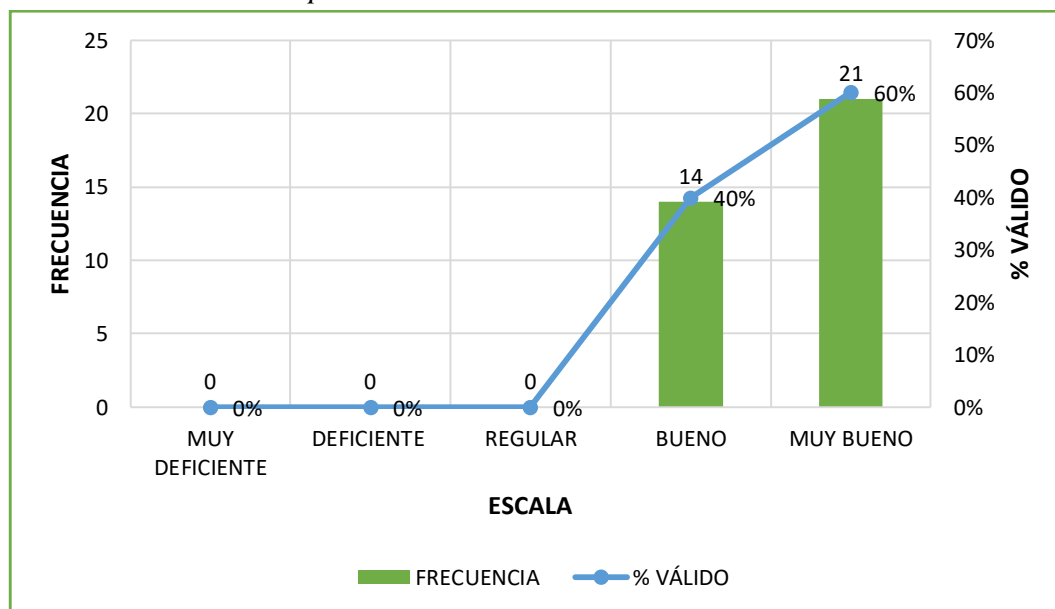
*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

#### **Interpretación:**

En la tabla 4, concerniente al grado de estructura del puesto se pudo obtener como resultados válidos de la investigación que, 21 de los trabajadores encuestados que representa el 60% del total de encuestados refieren según los criterios de evaluación la estructura de sus puestos laborales se encuentra en muy bueno, donde se puede mostrar que no existe ninguna probabilidad de gestarse inconvenientes o que ocurran errores que generen irregularidades en la gestión de recursos humanos, de la tabla se puede apreciar que el 40% de los encuestados aseguran que el grado de estructura del puesto se encuentra en un nivel bueno, donde según la tabla de criterios

de evaluación se puede decir que no hay riesgos pero que si puede existir la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas por la Gerencia de Recursos Humanos de la ONPE.

**Figura 2**  
*Grado de estructura del puesto*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

**Análisis:**

En la Figura 2, se puede observar gráficamente los resultados a consecuencia de la investigación donde el grado de estructura del puesto el 40% y el 60% de los encuestados afirman que el grado de estructura del puesto es bueno y muy bueno respectivamente, tomándose como referencia que para la obtención de resultados a los encuestados se les consultó sobre, si existe comunicación dentro de su equipo de trabajo, puesto que para obtener una buena estructura de puesto la comunicación es fundamental, así también se toma como referencia si el personal de la Gerencia de Recursos Humanos Tiene conocimiento de sus funciones de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) de Oficina Nacional de Procesos Electorales, con la finalidad de determinar el grado de estructura del puesto, contrastando con la base teórica recopilada para la

investigación, ESAN Graduate School of (2015), el grado d estructura del puesto se hace referencia a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización, una mala estructura del puesto puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su entorno de trabajo. De acuerdo a los resultados los trabajadores tienen conocimiento sobre sus procedimientos y las reglas que coadyuven para el desarrollo de sus actividades en la Gerencia de Recursos Humanos.

Así mismo, la importancia para definir una buena estructura es de necesidad conocer las relaciones interpersonales, donde la población investigada aduce que siempre en la oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, asimismo la relaciones entre compañeros de trabajo en la gerencia es bueno, lo que nos permite inferir que el grado de estructura del puesto es muy bueno, siendo que el compromiso por apoyar el trabajo de los demás es su gerencia es muy bueno.

#### 4.2.3. Dimensión: Tipo de recompensa

**Tabla 7**

*Tipo de recompensa*

	Escala	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Muy deficiente	0	0%	0%	0%
	Deficiente	0	0%	0%	0%
	Regular	24	69%	69%	69%
	Bueno	11	31%	31%	100%
	Muy bueno	0	0%	0%	100%
	<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

#### **Interpretación:**

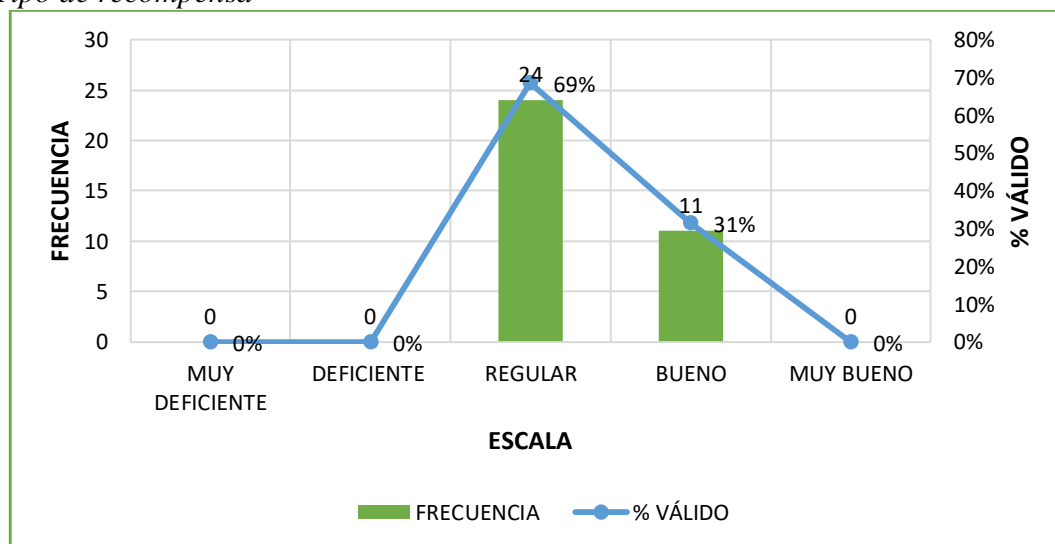
En la tabla 5, referente a los tipos de recompensas, se aprecian los datos estadísticos válidos obtenidos a consecuencia de las encuestas, donde 24 trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos que representa el 69% del total de encuestados precisan que los tipos de recompensa según los criterios de evaluación se encuentra en regular, por lo tanto, los tipos de recompensa Muestra la existencia de riesgos y existe la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas



por la gestión de recursos humanos. Sin embargo 11 trabajadores encuestados que representa el 31% del total de los encuestados, refieren que las recompensas se encuentran en un nivel bueno en la Gerencia de Recursos Humanos.

**Figura 3**

*Tipo de recompensa*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

#### **Análisis:**

En la figura3, se puede observar gráficamente el resultado del procesamiento de datos estadísticos, donde un 69% y un 31% de los trabajadores encuestados indican según los criterios de evaluación que existe tipos de recompensas de forma regular bueno respectivamente, dichos resultados son obtenidos del instrumento de investigación (encuesta) donde, considerándose dos variables condiciones laborales y políticas de ascenso; Para condiciones laborales se pudo saber que para el desempeño de sus labores los trabajadores cuentan con un ambiente de trabajo bueno, en el entorno laboral las condiciones mínimas de tener un ambiente laboral adecuado es indispensable, de acuerdo a los resultados los trabajadores no sienten tener una calidad adecuada en su ambiente laboral, para el indicador política de ascenso, se consideró si la Gerencia de Recursos Humanos cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo, es decir que si en la unidad orgánica cuentan con políticas que

motivo y mejoré la calidad del trabajo a desarrollar, sin embargo la respuesta del personal es que existe con cierta frecuencia, lo que nos indica que si se cuenta con políticas de incentivos en el área sin embargo existe la posibilidad de que no se vengán aplicando en el entorno laboral, por otro lado, como otra política de recompensa se consideró el nivel de remuneraciones, donde se les consultó a los encuestados que su remuneración se encuentra a nivel de sus colegas en el mercado laboral, donde la respuesta de los encuestados es que se encuentra con cierta frecuencia la remuneración se encuentra al nivel del mercado laboral dependiendo la jerarquía del puesto. Lo afirmado según los resultados se puede contrastar con el marco teórico lo siguiente, según Guízar (2008), las recompensas organizaciones, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y por ende en la mejoría del desempeño de sus labores, las recompensas son intereses sados por los sistemas de intervención que se originan parcialmente en la calidad de vida del trabajador, donde mientras más mayor beneficios laborales aumenta la calidad de vida, mejorando su desempeño laboral. Según Montenegro (2021), los reconocimientos hacia los empleados se basan en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del mismo, los reconocimientos tiene que ver con el uso de habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

Finalmente las recompensas en la Gerencia de Recursos Humanos se tienen identificadas mas no son puestas en marcha o efectivizadas en el ambiente laboral, Bizneo (2020), afirma que las compensaciones y reconocimientos son indicadores del clima laboral que nos sirve para responder a la ¿cómo de contentos están nuestros empleados con nuestra forma de compensar y reconocer su trabajo? En general, existen dos tipos de recompensas que nuestra organización puede utilizar para motivar

a los trabajadores.

#### 4.2.4. Dimensión: Consideración, agradecimiento y apoyo

**Tabla 8**

*Consideración, agradecimiento y apoyo*

	Escala	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Muy deficiente	0	0%	0%	0%
	Deficiente	0	0%	0%	0%
	Regular	0	0%	0%	0%
	Bueno	14	40%	40%	40%
	Muy bueno	21	60%	60%	100%
	<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

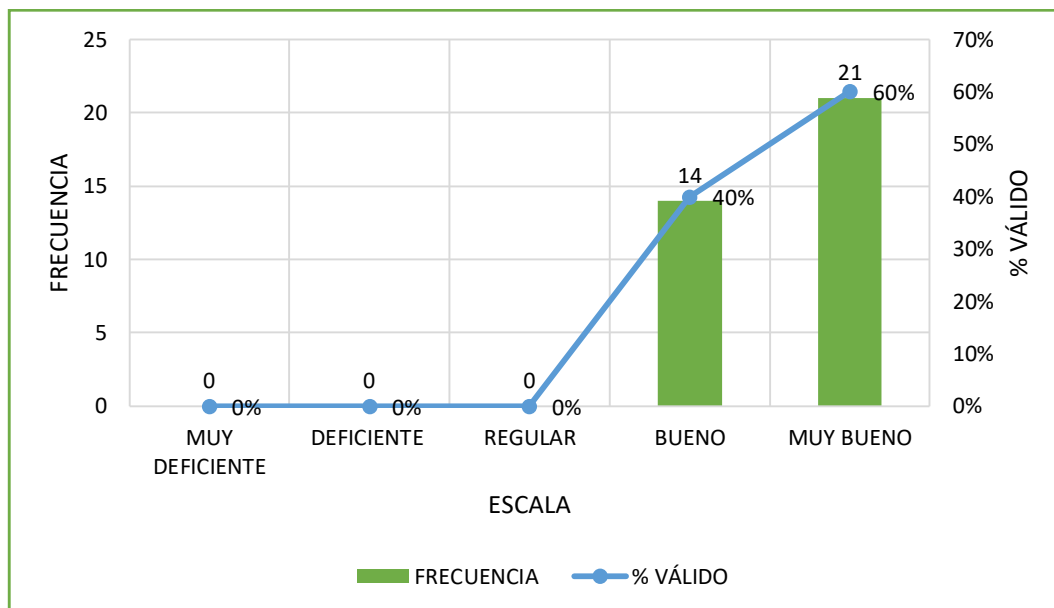
#### **Interpretación:**

En la figura 6, correspondiente a las consideraciones, agradecimiento y apoyo se puede observar el total de los datos estadísticos válidos para la investigación, donde 21 trabajadores de la Gerencia e Recursos Humanos que representa el 60% del total de encuestados, hacen referencia que en la organización existe consideraciones, agradecimiento y apoyo en un nivel muy bueno de acuerdo a los criterios de evaluación, por lo tanto según el cuadro de evaluación de variables se muestra que no existe ninguna probabilidad de gestarse inconvenientes o que ocurran errores que generen irregularidades en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, el 40% del total de los trabajadores encuestados afirman que las consideraciones, agradecimiento y apoyo a los trabajadores en la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales es bueno.

Para la Evaluación de la dimensión Consideración, agradecimiento y apoyo se identificó dos indicadores tales como Motivación y reconocimiento, donde los encuestados brindaron información consecuencia de ellos se tiene se tiene el siguiente gráfico:

**Figura 4**

*Consideración, agradecimiento y apoyo*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

#### **Análisis:**

En la figura 4, se puede apreciar gráficamente los resultados estadísticos obtenidos de la herramienta de investigación ejecutada, donde un 40% y un 60% del total de los trabajadores encuestados afirman que de acuerdo a los criterios de evaluación las consideraciones, agradecimientos y apoyo al personal de la Gerencia de Recursos Humanos se encuentra en un nivel muy bueno por lo que de acuerdo a los criterios se deduce que muestra que no existe ninguna probabilidad de gestarse inconvenientes o que ocurran errores que generen irregularidades en la gestión de recursos humanos, para poder determinar y recabar la información se consideró como un elemento fundamental la motivación donde el personal indica que la gerencia se preocupa siempre por mantener elevado el nivel de motivación del personal, así como también se considera que los trabajadores siempre sienten que el gerente les apoya cuando encuentran dificultades. Para el indicador reconocimiento, siendo un aspecto de suma importancia para el buen desempeño laboral del personal, los trabajadores indican que la gerencia otorga buenos y equitativos beneficios y a los trabajadores, asimismo afirman que su jefe siempre respalda sus trabajos frente a sus superiores y/o

jefes inmediatos, finalmente los encuestados indican que en la gerencia existe el reconocimiento y valoración del trabajo desarrollado, de modo tal que beneficia su desempeño a nivel institucional. Con los resultados expuesto podemos contrastar con el marco teórico los siguiente, de acuerdo a Chiavenato (2009), menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral organizacional se origina en una gran variedad de factores, de acuerdo a su naturales algunos factores abarcan el liderazgo y otros al sistema formal y la estructura de la organización y finalmente al comportamiento en el trabajo, es por ellos que en la investigación es de suma importancia elementos como son la motivación y el reconocimiento pudiendo acrecentar la productividad de los trabajadores en sus tres factores de acuerdo al autor, según Bizneo (2020), el liderazgo está a su vez compuesta por cuatro grandes indicadores del clima laboral: Capacidad de gestión, empowerment, reconocimiento y feedback, con un buen desarrollo de dichos indicadores el personal se hará responsable de sus labores, podrá reconocer los logros de su equipo de trabajo así mismo la capacidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en el área.

#### 4.2.5. Resultados Variable 1: Clima organizacional

**Tabla 9**

*Resultados Variable 1: Clima organizacional*

	Escala	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Muy deficiente	0	0%	0%	0%
	Deficiente	0	0%	0%	0%
	Regular	0	0%	0%	0%
	Bueno	20	57%	57%	57%
	Muy bueno	15	43%	43%	100%
	<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

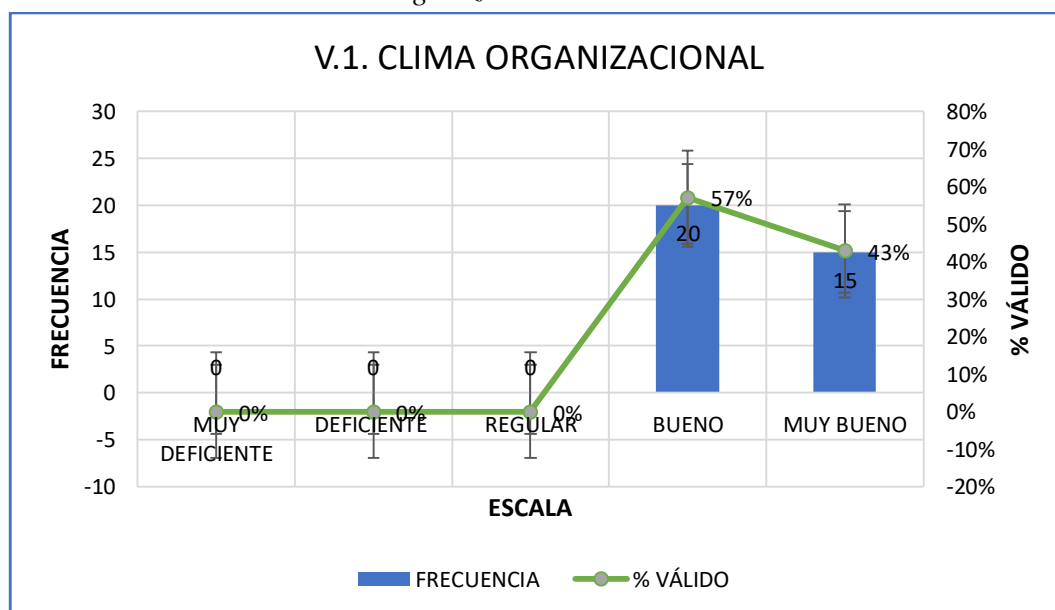
*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

#### **Interpretación:**

En la tabla 7, correspondiente a los resultados obtenidos para la variable Clima Organizacional, se puede observar que el 20 trabajadores encuestados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, que representa

el 57% del total de encuestados afirma que el clima organizacional en dicha dependencia es bueno, sin embargo, 15 trabajadores que representa el 43% de los encuestados indica que el clima organizacional de acuerdo a sus diferentes dimensiones y variables es muy buena, por lo tanto, de acuerdo a los criterios de evaluación de las variables se considera como resultado que el clima organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos es bueno, donde se puede mostrar que no riesgo y existe la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas por la gestión de recursos humanos. Es de suma importancia resaltar que todo dato estadístico es producto del análisis del cruce de dos variables.

**Figura 5**  
*Resultado Variable 1 Clima Organizacional*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

**Análisis:**

En la Figura 5, se puede observar gráficamente el resultado estadístico obtenido para la variable 1, donde un 57% y un 43% del total de los encuestados indican que existe un buen y muy buen clima organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales respectivamente, para dicho resultado se consideró como dimensiones a los siguientes; Autonomía

individual, grado de estructura del puesto, tipo de recompensa y agradecimiento y apoyo con sus respectivos indicadores. De igual forma se puede observar el margen de error, entonces decimos entonces que 5 % es el “margen de error” de esta encuesta, para un “nivel de confianza” del 95 %. Es decir, si al dato que obtenemos en la muestra le sumamos y restamos un 3,5 %, obtendremos un rango de datos al que llamamos “intervalo de confianza”, dentro del que estimamos que se encontrará el dato real en la población, con un 95 % de probabilidades de acertar.

Los resultados estadísticos hasta el análisis de la variable clima organizacional es favorable para la Gerencia de Recursos Humanos, a continuación, se hará el análisis de la variable 2 desempeño laboral para determinar la relación existente.

### 4.3. Variable 2: Desempeño Laboral

Para la obtención de resultados de la variable 2 Desempeño Laboral, se planteó diferentes dimensiones relacionadas a los objetivos general respecto a la Variable 1 clima organizacional, buscando a la relación existente entre las mismas. Los resultados (análisis de tablas y figuras) se desarrollaron a nivel de dimensiones:

#### 4.3.1. Dimensión: Eficiencia

**Tabla 10**  
*Eficiencia*

	Escala	Frecuencia	% Válido	% Válido	% Acumulado
Válido	Muy deficiente	0	0%	0%	0%
	Deficiente	0	0%	0%	0%
	Regular	6	17%	17%	17%
	Bueno	26	74%	74%	91%
	Muy bueno	3	9%	9%	100%
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

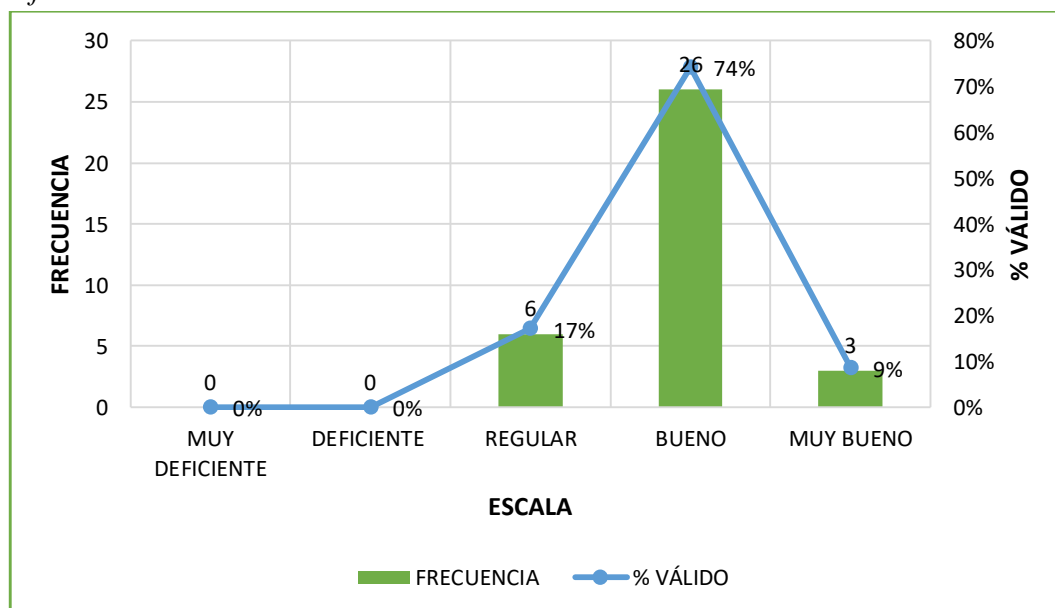
#### **Análisis:**

En la tabla 8, respecto a la eficiencia se puede observar el total de los datos válidos que fueron procesados en la investigación, donde 26 de los trabajadores encuestados que representa el 74% del total de encuestados, afirman que el nivel de

eficiencia en los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos es bueno por lo que según los criterios de evaluación planteados para la investigación la dependencia de recursos humanos nos muestra que no hay riesgos y existe la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas por la gestión de recursos humanos, sin embargo una mínima población en investigación que representa el 17% de los encuestados menciona que la eficiencia es regular en la Gerencia de Recursos Humanos.

Con respecto a los resultados estadísticos de la variable clima organizacional existe una coherencia donde se mantendría en reciprocidad la eficiencia con el clima organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos.

**Figura 6**  
*Eficiencia*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

**Interpretación:**

En la figura 6, se puede apreciar gráficamente los resultados obtenidos producto del procesamiento estadístico de datos, donde un 17% y un 74% de los encuestados mencionan que la eficiencia se encuentra en un nivel regular y bueno y muy bueno respectivamente, siendo la eficiencia un indicador que nos permite medir que lo



trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos logran desarrollar sus actividades racionalizando el tiempo. Realizando una contrastación con el marco teórico recabado para la investigación según Chiavenato (2009) menciona que la eficiencia “es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos”, asimismo, la gestión basada en resultados y la mejora de procesos debe estar alineada con los recursos previstos por la compañía, y el uso de estos, estableciendo como principal factor la eficiencia comercial, organizacional y estratégica. Por lo tanto, se considera que según la investigación en la Gerencia de Recursos Humanos viene logrando objetivos de acuerdo a la programación de sus actividades operativas.

#### 4.3.2. Dimensión: Eficacia

**Tabla 11**  
*Eficacia*

	Escala	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Muy deficiente	0	0%	0%	0%
	Deficiente	0	0%	0%	0%
	Regular	14	40%	40%	40%
	Bueno	21	60%	60%	100%
	Muy bueno	0	0%	0%	100%
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

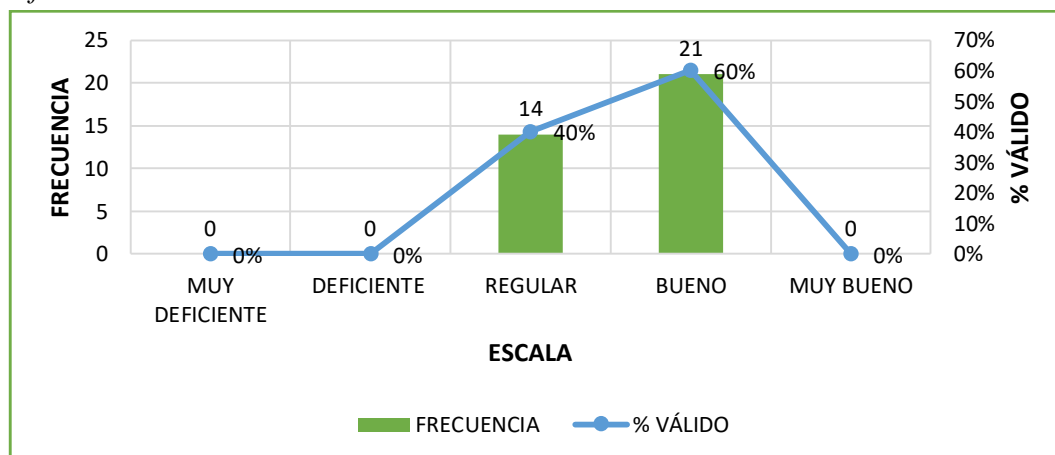
*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

#### **Interpretación:**

En la tabla 9, respecto a la eficacia, se puede apreciar el total de los datos estadísticos procesados para la investigación, donde 21 trabajadores encuestado de la Gerencia e Recursos Humanos que representa el 60% del total de los encuestados, menciona que la dependencia se encuentra en un nivel bueno la eficacia en el área, según nuestra tabla de criterios de evaluación por lo tanto se muestra que no hay riesgos y existe la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas por la gestión de recursos humanos, sin embargo el 40% del total de encuestados indica que se encuentra en un nivel regular en la Gerencia de Recursos

Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.

**Figura 7**  
*Eficacia*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

#### **Interpretación:**

En la figura 7, respecto a la eficacia se puede observar que el total de los datos válidos procesados para la investigación son válidos, donde el 40% y 60% de los encuestados mencionan que la eficacia se encuentra en un nivel regular y bueno respectivamente, la eficacia es considerada para la investigación con la finalidad de determinar por qué medios viene logrando sus objetivos, en ese sentido según el marco teórico recopilado según Chiavenato (2009), señala que la eficacia es una medida relacionada al logro de resultados, estableciendo la consecución de objetivos como uno de los principales indicadores en la gestión organizacional. En efecto, la eficacia mide el correcto uso de los recursos brindados por la empresa hacia los colaboradores, obteniendo como resultado un buen desempeño laboral y, también, asimismo según Koontz et al. (2012) manifiesta que, “la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”

#### **4.3.3. Resultados Variable 2; Desempeño Laboral**

**Tabla 12**

*Resultados Variable 2 Desempeño Laboral*

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
--	------------	---	----------	-------------

Válido	Muy deficiente	0	0%	0%	0%
	Deficiente	0	0%	0%	0%
	Regular	0	0%	0%	0%
	Bueno	25	71%	71%	71%
	Muy bueno	10	29%	29%	100%
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

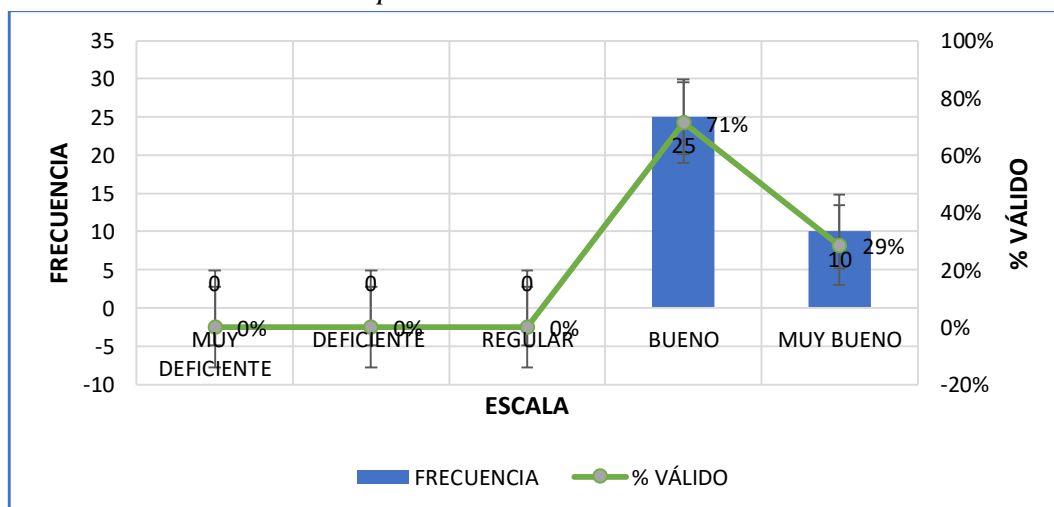
*Nota. Procesamiento de datos estadísticos SPSS (encuestas)*

### **Análisis:**

En la tabla 10, correspondiente a los resultados obtenidos para la variable 2 desempeño laboral, se puede observar que, 25 trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos que representa el 71% de total de trabajadores afirman que el desempeño laboral en la dependencia tiene un nivel de bueno, por lo que según nuestra tabla de criterios de evaluación de las variables se Muestra que no hay riesgos y existe la probabilidad que ocurran errores que generen irregularidades y estas son detectadas por la gestión de recursos humanos, sin embargo un 29% del total de encuestados indican que el nivel del desempeño laboral se encuentra en muy bueno, considerando los dos indicadores principales para la evaluación y análisis de la variables se tiene una consecución de resultados dados, puesto que la eficiencia se encuentra en un nivel bueno y según los resultados la eficacia se encuentra de un nivel regular a un nivel bueno, por lo tanto la relación de indicador a variables es positiva.

### **Figura 8**

*Resultado Variable 2 Desempeño Laboral*



*Nota. Procesamiento de datos estadísticos (encuestas)*

**Interpretación:**

En la tabla 8, se puede apreciar gráficamente los resultados obtenidos para la variable 2 correspondiente al desempeño laboral, se observa que el 71% y 29% del total de los encuestados que existe un desempeño laboral bueno y muy bueno respectivamente, para los resultados dados se consideró como pilares fundamentales a los indicadores eficiencia y eficacia donde la población encuestada dio a conocer su percepción ante la problemática planteada en la investigación, por lo tanto en la Gerencia de Recursos Humanos el desempeño es óptimo lográndose metas y objetivos plantados por la dependencia teniendo un desarrollo efectivo el cual es un proceso continuo, marcado por el deseo de superación del personal.

#### 4.4. Prueba de normalidad

**Tabla 13**

*Prueba de normalidad de variables*

	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
<b>V.1. Clima Organizacional</b>	0.623	35	0.000
<b>V.2. Desempeño Laboral</b>	0.491	35	0.000

*Nota. Procesamiento de datos SPSS.*

Para el desarrollo de la prueba de normalidad se desarrolló mediante el método de Shapiro – Wilk, puesto que la cantidad de muestra para la investigación es menor a 50, es de relevancia mencionar que el nivel de significancia para la investigación se considera  $\alpha = 0.05$ , asimismo para el estadístico de prueba se considera que; Si  $p \rightarrow > 0.05$  se acepta  $\rightarrow < 0.05$  se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

En la tabla 12 se puede observar que el nivel de significancia para ambas variables es de 0.000 por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador, con lo que se puede corroborar que es una investigación de tipo no paramétrica, por lo tanto, para la contrastación de las hipótesis se hará uso del Rho de Spearman el cual se usa para la validación de las hipótesis no paramétricas.

#### 4.5. Contraste de Hipótesis.

Las Hipótesis planteadas se contrastaron estadísticamente mediante la aplicación del coeficiente de **Rho de Spearman**, toda vez que esta corresponde a la estadística no paramétrica, donde mediante el uso de la estadística correlacional y considerando una escala de medición se podrá obtener los resultados necesarios.

#### Prueba de Hipótesis General

**H.G. Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.**

**Tabla 14:**  
*Contrastación de hipótesis general*

Datos estadísticos		V.1. Clima Organizacional
	Correlación de Rho de Spearman	0,627
V.2. Desempeño Laboral	Sig. (bilateral)	0,000*
	Covarianza	5,682
	N	35

*Nota. La correlación es significativa cuando la significancia de correlación bilateral es menor al nivel 0.05, (Procesamiento de datos SPSS.)*

#### Interpretación:

En la Tabla 14 se observamos que para la contrastación de la hipótesis general se aplica el coeficiente de **Rho de Spearman** teniendo como resultado que la significancia de correlación bilateral es de 0.000 por lo que, la relación existente entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral es directa, de esta forma la hipótesis es positiva, en base a los resultados obtenidos en la investigación se procede aceptar la hipótesis general 2.

#### Prueba de Hipótesis Especifica

**H.E.1. Existe relación directa entre autonomía individual y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.**

**Tabla 15**  
*Contrastación de Hipótesis específica 1*

Datos estadísticos		I. Dimensión: Autonomía Individual
V.2. Desempeño laboral	Correlación de Rho de Spearman	0,707
	Sig. (bilateral)	0,000
	Covarianza	0,801
	N	35

*Nota. La correlación es significativa cuando la significancia de correlación bilateral es menor al nivel 0.05, (Procesamiento de datos SPSS.)*

### Interpretación:

En la Tabla 15 se observamos que para la contrastación de la hipótesis específica 1 se aplica el coeficiente de **Rho de Spearman** teniendo como resultado que la significancia de correlación bilateral es de 0.000 por lo que, la relación existente entre la Autonomía Individual y el Desempeño Laboral es directa, de esta forma la hipótesis es positiva, en base a los resultados obtenidos se procede aceptar la hipótesis específica 1.

**H.E2. Existe relación directa entre el grado de estructura del puesto y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.**

**Tabla 16**  
*Contrastación de Hipótesis específica 2*

Datos estadísticos		II. Dimensión: grado de estructura del puesto
V.2. Desempeño Laboral	Correlación de Rho de Spearman	0,645
	Sig. (bilateral)	0,000
	Covarianza	1,632
	N	35

*Nota. La correlación es significativa cuando la significancia de correlación bilateral es menor al nivel 0.05, (Procesamiento de datos SPSS.)*

### Interpretación:

En la Tabla 16 se observamos que para la contrastación de la hipótesis específica 2 se aplica el coeficiente de Rho de Spearman teniendo como resultado que

la significancia de correlación bilateral es de 0.000 por lo que, la relación existente entre el Grado de estructura del puesto y el Desempeño Laboral es directa, de esta forma la hipótesis es positiva, en base a los resultados obtenidos se procede aceptar la hipótesis específica 2.

**H.E3. Existe relación directa entre el tipo de recompensa y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.**

**Tabla 17**  
*Contrastación de Hipótesis específica 3*

Datos estadísticos		III. Dimensión: Tipo de Recompensa
	Correlación de Rho de Spearman	0,634
V.2. Desempeño Laboral	Sig. (bilateral)	0,001
	Covarianza	0,997
	N	35

*Nota. La correlación es significativa cuando la significancia de correlación bilateral es menor al nivel 0.05, (Procesamiento de datos SPSS.)*

**Interpretación:**

En la Tabla 17 se observamos que para la contrastación de la hipótesis específica 3 se aplica el coeficiente de Rho de Spearman teniendo como resultado que la significancia de correlación bilateral es de 0.001 por lo que, la relación existente entre el Tipo de Recompensa y el Desempeño Laboral es directa, de esta forma la hipótesis es positiva, en base a los resultados obtenidos se procede aceptar la hipótesis específica 3.

**H.E4. Existe relación directa entre consideración, agradecimiento, apoyo y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021.**



**Tabla 18**  
*Contrastación de Hipótesis Específica 4*

Datos estadísticos		IV. Dimensión: Consideración, Agradecimiento y Apoyo
	Correlación de Rho de Spearman	0,690
V.2. Desempeño	Sig. (bilateral)	0,000
Laboral	Covarianza	2,253
	N	35

*Nota.* La correlación es significativa cuando la significancia de correlación bilateral es menor al nivel 0.05, (Procesamiento de datos SPSS.)

**Interpretación:**

En la Tabla 17 se observamos que para la contrastación de la hipótesis específica 4 se aplica el coeficiente de Rho de Spearman teniendo como resultado que la significancia de correlación bilateral es de 0.000 por lo que, la relación existente entre la Consideración, Agradecimiento, apoyo y el Desempeño Laboral es directa, de esta forma la hipótesis es positiva, en base a los resultados obtenidos se procede aceptar la hipótesis específica 4.

#### 4.6. Discusión de resultados.

Para el Objetivo General, según Valdivia (2014), en su investigación sobre “El Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – TRUJILLO S.A.C 2014” La investigación dio como resultado que la distribución del personal en el área de trabajo es inapropiada para la realización de sus funciones, a su vez se detectó bajo nivel de relaciones interpersonales. Se sugirió a la empresa realizar modificaciones en los ambientes de trabajo y se determinó que el Clima Organizacional tiene relación directa en el desempeño laboral del personal, así como se planteó para la presente investigación como hipótesis general que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se pudo apreciar durante la investigación que el 57% de la población involucrada afirma que se encuentra en un nivel bueno, si en la Gerencia de Recursos Humano de la Oficina Nacional de Procesos Electorales se implementa mejores condiciones de trabajo, se mejora las políticas de incentivos, el desempeño laboral incrementará ampliamente, por lo que podemos decir que existe una relación de significación de 0,029 determinando que la relación es directa.

Para el objetivo específico 01, Según el marco teórico planteado para la investigación de acuerdo a Navarro (2011), la autonomía lo defino como la percepción de libertad que tiene el trabajador en la toma de decisiones sobre su trabajo y también como la libertad que un individuo tiene para llevar a cabo su trabajo o como la percepción de control sobre cómo desempeñar su trabajo, asimismo de acuerdo al procesamiento de los datos estadísticos el 60% de los encuestados indican que existe muy buena autonomía, asimismo en consecuencia a la contrastación de la hipótesis el clima organizacional con la autonomía individual se tiene un nivel de significancia del 0,048 lo que significa que la relación es directa.

Para el objetivo específico 02, para el grado de estructura del puesto es necesario considerar las condiciones laborales, como el ambiente de trabajo y las políticas de ascenso, considerando planes y acciones específicas destinados a mejorar el trabajo de los individuos en la unidad orgánica, de la misma forma es de necesidad considerar las remuneraciones, los cuales deben encontrarse adecuados al mercado laboral y a las condiciones de habitabilidad de los trabajadores (calidad de vida), donde ESAN Graduate School of (2015), el grado de estructura del puesto se considera todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización, el clima organizacional de acuerdo a la contrastación de hipótesis tiene un nivel de significancia correlacional de 0,044 lo que es un indicador que la relación es directa entre las variables de estudio.

Para el objetivo específico 03, de acuerdo a Bizneo (2020), la compensación y reconocimiento son indicadores del clima laboral nos sirven para responder a la pregunta: ¿cómo de contentos están nuestros empleados con nuestra forma de compensar y reconocer su trabajo? En general, existen dos tipos de recompensas que nuestra organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño: Recompensas en dinero, normalmente en forma de incentivos o comisiones, recompensas en especie, normalmente en forma de productos, descuentos o regalos corporativos, donde los resultados para el tipo de recompensa los encuestados en un 69% indican que se encuentra en un nivel regular, siendo una de las dimensiones que deben de ser mejorados, de acuerdo a la contrastación de hipótesis para los tipos de recompensas se tiene un nivel de significancia correlacional de 0,037 por lo tanto la relación entre la variable clima organizacional y la dimensión tipos de recompensa es directa, por lo que deben considerarse acciones de mejora en políticas de recompensa.

Para el objetivo específico 04, de acuerdo a Chiavenato (2009), con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa y el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, de acuerdo a los resultados obtenidos para el objetivo 04, el 60% del total de encuestados resalta que las consideraciones, agradecimiento y apoyo se encuentra en un nivel muy bueno es decir que , el clima laboral es favorable en la Gerencia de Recursos Humanos, por consiguiente la variable clima organizacional se tiene los datos estadísticos encontrándose en un nivel bueno, considerando la contrastación de la hipótesis para el objetivo específico 4 se tiene un nivel de significancia de 0,029 teniendo un relación directa entre la variable y la dimensión planteada para la investigación.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Se concluye que, la relación entre la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral es directa, puesto que el personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales precisa mediante los diferentes indicadores de investigación que la relación entre variables de estudio es directa, en concordancia con los resultados se procede a aceptar la hipótesis del investigador, al obtener que el valor de P es menor a 0,05, teniéndose un coeficiente de correlación del 64,3%, indicando una alta relación en las variables, siendo directa la relación entre variables en la Gerencia de Recursos Humanos de la ONPE el personal al tener el conocimiento sobre las mismas existe un clima laboral muy bueno.

**Segunda:** Se concluye que, si existe relación entre la autonomía individual y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, los resultados obtenidos en la investigación corrobora la relación existente entre las variables mencionadas, donde mayor autonomía individual el desempeño laboral mejorará de acuerdo a las capacidades individuales, desarrollando destrezas y habilidades unipersonales de forma autónoma, por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador, al obtener que el valor de P es menor a 0,05 por lo que, el 49% de los trabajadores indican que en su gerencia se les otorga autonomía para el desarrollo de sus actividades, por lo que, en la unidad orgánica el desempeño laboral es bueno.

**Tercera:** Se concluye que, si existe relación entre el grado de estructura del puesto con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el grado de estructura de puesto debe delimitarse y establecerse de acuerdo a la funcionalidad de la Gerencia de Recursos Humanos, puesto que una mala estructura de puestos dificultara en la comunicación,

trámites administrativos, coordinación entre el personal de la gerencia, por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador, porque se obtiene que el valor de P es menor a 0,05 siendo el 69% de los trabajadores indican que en su unidad orgánica existen tipos de recompensa, definidas en políticas y en las condiciones laborales, siendo directa la relación entre el clima organizacional y el clima laboral la estructura de puesto se considera muy buena a percepción de la población investigada.

**Cuarta:** Se concluye que, si existe relación entre las consideración, agradecimiento y apoyo con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador, porque se obtiene que el valor de P es menor a 0,05 siendo que el 60% de los trabajadores indican que en la gerencia existe políticas de motivación y reconocimientos lo que permite tener una relación directa con el desempeño laboral.

**Quinto:** Se concluye que, si existe relación entre las consideraciones, agradecimiento y apoyo con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador, siendo que el valor de P es mayor a 0,05 siendo que el 77% de los trabajadores encuestados indican con respecto a la motivación la gerencia si se preocupa por mantener elevado el nivel motivacional del personal, considerando reconocimiento brindando beneficios y valorando el trabajo del personal.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** Siendo el clima organizacional y el desempeño laboral variables con mucha importancia para lograr los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos y de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, se recomienda implementar un plan de mejora relacionado a las relaciones interpersonales, que de acuerdo a la investigación el clima organización tiene relación directa con el desempeño laboral, de manera que se logrará mejorar o mantener las condiciones óptimas del desempeño del personal en la gerencia para que pueda desenvolverse de la mejor manera en busca de lograr los objetivos.

**Segunda:** Se recomienda incrementar el nivel de autonomía individual, mediante inducciones a los funcionarios y personal administrativo, así como desarrollar en la gestión por procesos la autonomía laboral para la mejora del cumplimiento de sus responsabilidades, considerando mejorar la eficiencia mediante un apropiado manejo y administración de la información, puesto que es uno de los indicadores que demuestra debilidad en la Gerencia de Recursos Humanos.

**Tercera:** Se recomienda realizar una evaluación de las estructuras de puesto dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, puesto que la comunicación dentro de los equipos de trabajo no es fluida, así mismo se deberá definir y plantear políticas internas para mejorar las relaciones interpersonales en el personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.

**Cuarta:** Se recomienda mantener los estándares de las recompensas en la Gerencia de Recursos Humanos mediante un plan de incentivos utilizando diferentes mecanismos de incentivos, para mejorar las condiciones laborales, implementando buenas políticas de ascenso, dando cumplimiento a la meritocracia, lo que generará

que a nivel institucional mejore el cumplimiento de los objetivos a nivel de Gerencia e institucional.

**Quinto:** Se recomienda mantener las medidas que se vienen optando para mantener al personal de la Gerencia de Recursos Humanos motivado, es de suma importancia que el gerente tome acciones para mantener motivado tomando consideraciones del esfuerzo que desarrollan en su unidad orgánica, de igual forma se recomienda mejorar los beneficios siendo equitativos para todo el personal, tomar iniciativa y respaldar al personal frente a la institución.



## REFERENCIAS

- Aponte Quispe, S. N. (2017). La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Soporte Administrativo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – Tacna, periodo 2015. *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*.  
<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2714>
- Arias, W. L. y J. (2019, octubre 8). ¿Cuáles son las responsabilidades del empleador, al momento de la ocurrencia de un accidente de trabajo? *Revista Empresarial & Laboral*. <https://revistaempresarial.com/legislacion/cuales-son-las-responsabilidades-del-empleador-al-momento-de-la-ocurrencia-de-un-accidente-de-trabajo/>
- Asociación para el Progreso de la Dirección. (2021, marzo 8). Tipos de incentivos laborales y ejemplos de cada tipo [Revista especializada]. *APD España*.  
<https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/>
- Astorquiza-Bustos, B. A., Castillo-Caicedo, M., & Gómez-Mejía, A. (2020). Estrés laboral en el mercado laboral: Una aplicación de metodologías de medición difusa para el caso colombiano. *Lecturas de Economía*, 93, 189–224.  
<https://www.redalyc.org/journal/1552/155262601007/>
- Barraza, M. A., More, C., Calzadilla-Núñez, A., Aguilera, F., & Díaz-Narváez, V. P. (2019). Empatía, componentes de la empatía y declinación empática en estudiantes de nutrición y dietética. *Revista Salud Uninorte*, 35(3), 360–373.  
<https://www.redalyc.org/journal/817/81763959005/>
- Bizneo. (2020, febrero 20). 7 Indicadores del Clima Laboral | Y cómo medirlos. *Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual*.  
<https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/>

- Bonillo, D., & Nieto, F. J. (2010). *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2421>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena Edición). Mc Graw Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- ESAN Graduate School of, B. (2015, julio 21). *Las nueve dimensiones del clima organizacional* [Institucional]. Conexiónesan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Flores, J. G. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83–106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Goleman, D. (1998). *LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. Kairós S.A. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (3. ed). McGraw-Hill Interamericana. <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/Desarrollo%2520Organizacional%2520de%2520Guizar.pdf>
- Jalanoca Ticona, S. S. (2019). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, Periodo 2019.

*Universidad Privada de Tacna.*

<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1274>

Koontz, H., Weinhrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial* (14° Edición). The McGraw-Hill.

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Laguna, G. T. (2019). *Medición del Clima Laboral* (Consortio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa; Primera Edición). COPEME. [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)

Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., Gaibor Plúas, A. J., Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 371–381. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Montenegro, R. (2021, junio 11). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Murillo, A. J. S. (2005). PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Vol. II, 23. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>

Navarro, M. F. L. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral* [Http://purl.org/dc/dc/mitype/Text, Universitat de València]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=101208>

- Nhantumbo, R. F. (2020). *Análisis de la motivación laboral de los funcionarios públicos: Un estudio desde el Hospital General de Machava, en Mozambique*.  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/177343>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., Napán-Yactayo, A. C., Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021).  
[Http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2409-87522021000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2409-87522021000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=es). *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3–12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- OPEM Universidades. (2019, mayo 8). Las 5 ventajas de otorgar autonomía laboral a los trabajadores. *OPEM Universidades*.  
<https://www.opemuniversidades.com/2019/05/08/las-5-ventajas-de-otorgar-autonomia-laboral-a-los-trabajadores/>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., Moreno-Freites, Z. E., Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127). <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Ramos, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 112.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=AF3B58B8D8A145A2826DC0655>

32C4E64.jvm1?sequence=1

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educacin.
- Rodríguez-Oreggia, E., & Ibarguren, L. S. (2009). Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México. *Gestión y Política Pública*, XVIII(1), 149–178. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13311981005>
- Rojas, K. M. (2019). La comunicación organizacional y el desempeño laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., plataforma comercial de Movistar, Ate 2019. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39483>
- Serrano, C. O., & Serrano, C. O. (2022). El conde D. Enrique Manuel (c.1343-1414) y las relaciones cortesanas luso-castellanas en tiempos de crisis dinásticas. *Medievalista*, 31, 151–184. <https://doi.org/10.4000/medievalista.5112>
- Tomás Quispe, G. E., Mamani Rodríguez, O., Tomás Quispe, G. E., & Mamani Rodríguez, O. (2021). Clima organizacional y estrés en los alumnos de educación secundaria de una I. E. PNP. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(18), 556–571. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i18.196>
- Valdivia Alfaro, C. C. (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Empresa Danper Trujillo SAC. 2014. *Universidad Nacional de Trujillo*. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1016>
- Vásquez Torres, M. L. (2013). *UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO* [Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/573>
- Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad esbozo de sociología comprensiva* (Segunda

Edición). Fondo de Cultura Económica de España.

<https://sociologia1unpsjb.files.wordpress.com/2008/03/weber-economia-y-sociedad.pdf>

Zurita Reinoso, M. R. (2011). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Talleres Multimarcas Moscos de la ciudad de Ambato.* 140.

<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/1294>

## APÉNDICE

### Apéndice A; Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ESCALA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE 1		
¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.	Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.	CLIMA ORGANIZACIONAL	<b>DIMENSIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía Individual</li> <li>• Grado de estructura del puesto</li> <li>• Tipo de recompensa</li> <li>• Consideración, agradecimiento y apoyo</li> </ul>	ORDINAL
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBEJTIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE 2		
¿Existe alguna relación entre autonomía individual y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021?	Determinar la relación que existe entre autonomía individual y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales	Existe relación directa entre autonomía individual y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales	DESEMPEÑO LABORAL		

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ESCALA
¿Existe alguna relación entre el grado de estructura del puesto y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales?	Determinar la relación que existe entre el grado de estructura del puesto y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales	Existe relación directa entre el grado de estructura del puesto y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales			
¿Existe alguna relación entre el tipo de recompensa y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales?	Determinar la relación que existe entre el tipo de recompensa y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales	Existe relación directa entre el tipo de recompensa y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales		<b>DIMENSIONES</b>	
				• Eficiencia	
				• Eficacia	
¿Existe alguna relación entre consideración, agradecimiento, apoyo y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales?	Determinar la relación que existe entre consideración, agradecimiento, apoyo y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales	Existe relación directa entre consideración, agradecimiento, apoyo y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales			



## Apéndice B; Operacionalización de variables

### Variable 1: Clima Organizacional.

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Clima Organizacional	La influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Su impacto se manifiesta en la percepción de las personas que tienen sobre su ambiente laboral.	AUTONOMÍA	A) Responsabilidad	Ordinal
		INDIVIDUAL	B) Eficiencia	
		GRADO DE ESTRUCTURA DEL PUESTO	A) Comunicación B) Relaciones interpersonales	
		TIPO DE RECOMPENSA	A) Condiciones laborales B) Política de ascenso	
		CONSIDERACION, AGRADECIMIENTO Y APOYO	A) Motivación B) Reconocimiento	

### Variable 2: Desempeño Laboral.

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Desempeño Laboral	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.	EFICIENCIA	A) Uso eficiente	Ordinal
			B) Ejecución	
		EFICACIA	C) Medios D) Objetivos	Ordinal
			A) Tarea eficaz B) Desarrollo efectivo	

## Apéndice C; Instrumentos de investigación



### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – ENCUESTA

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela profesional de ingeniería comercial

La presente encuesta tiene por finalidad recabar información sobre el clima organizacional y su relación con el clima laboral del personal de su institución, los resultados serán de utilidad para una adecuada toma de decisiones.

Toda información vertida a consecuencia del cuestionario es completamente confidencial y de forma anónima, garantizando que los encuestados puedan responder con claridad y transparencia.

A continuación, encontrará una serie de preguntas, las cuales agradecemos anticipadamente responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa, no existe respuestas correctas o incorrectas.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

#### I. DIMENSIÓN: AUTONOMÍA INDIVIDUAL

##### Indicador: Responsabilidad

1. ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia  
 d) Casi siempre                                      e) Siempre

##### Indicador: Eficiencia

2. ¿Su jefe le proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien su trabajo?

- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia  
 d) Casi e) siempre                                      e) Siempre



- d) Casi e) siempre                      e) Siempre
10. ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado?
- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia
- d) Casi e) siempre                      e) Siempre

#### **IV. DIMENSIÓN: CONSIDERACIÓN, AGRADECIMIENTO Y APOYO**

##### **Indicador: Motivación**

11. ¿La gerencia se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?
- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia
- d) Casi siempre                              e) Siempre
12. ¿Siente apoyo en su jefe cuando se encuentra en dificultades?
- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia
- d) Casi siempre                              e) Siempre

##### **Indicador: Reconocimiento**

13. ¿La gerencia otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?
- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia
- d) Casi siempre                              e) Siempre
14. ¿Su jefe lo respalda frente a sus superiores?
- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia
- d) Casi siempre                              e) Siempre
15. ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?
- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Con cierta frecuencia
- d) Casi siempre                              e) Siempre

## DESEMPEÑO LABORAL

### I. DIMENSIÓN: EFICIENCIA

#### Indicador: Uso eficiente

1. ¿Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño?
- |                 |            |                          |
|-----------------|------------|--------------------------|
| a) Nunca        | b) A veces | c) Con cierta frecuencia |
| d) Casi siempre | e) Siempre |                          |

#### Indicador: Ejecución de mis labores

2. ¿Siente que no le alcanza el tiempo para completar su trabajo?
- |                 |            |                          |
|-----------------|------------|--------------------------|
| a) Nunca        | b) A veces | c) Con cierta frecuencia |
| d) Casi siempre | e) Siempre |                          |

#### Indicador: Medios

3. ¿Cuál es el nivel de los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar bien su trabajo?
- |             |              |            |
|-------------|--------------|------------|
| a) Muy Malo | b) Malo      | c) Regular |
| d) Bueno    | e) Muy Bueno |            |

#### Indicador: Objetivo

4. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?
- |             |             |            |
|-------------|-------------|------------|
| a) Muy Bajo | b) Bajo     | c) Regular |
| d) Alto     | e) Muy Alto |            |

### II. DIMENSIÓN: EFICACIA

#### Indicador: Tarea eficaz

5. ¿En la gerencia a la que pertenece, las funciones están claramente definidas?
- |                 |            |                          |
|-----------------|------------|--------------------------|
| a) Nunca        | b) A veces | c) Con cierta frecuencia |
| d) Casi siempre | e) Siempre |                          |

**Indicador: Desarrollo efectivo**

6. ¿La distribución de la carga de trabajo en su gerencia es?

- a) Muy Malo                      b) Malo                      c) Regular  
d) Bueno                      e) Muy Bueno

7. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la gerencia?

- a) Muy Bajo                      b) Bajo                      c) Regular  
d) Alto                      e) Muy Alto

"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 07 de Marzo del 2022

**CARTA N° 000062-2022-GRH/ONPE**

Señor

**ASENCION AMERICO FLORES FLORES**

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Privada de Tacna

Av. Jorge Basadre Grohmann s/n, Pocollay – Tacna

Correo: [aflores158@gmail.com](mailto:aflores158@gmail.com) / [ssyerson@hotmail.com](mailto:ssyerson@hotmail.com)

Presente. -

**Asunto:** TRABAJO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR POR EL SEÑOR  
ANGEL JUNIOR QUISPE OVIEDO

**Referencia:** CARTA N° 001-2021-UPT-FACEM/D

De mi consideración:

Me dirijo a usted, en atención al documento de la referencia mediante el cual solicita se permita que el señor Angel Junior Quispe Oviedo identificado con DNI 45215048 y código de estudiante 2007030229 pueda realizar las averiguaciones dentro de esta Institución para el desarrollo de la Tesis de Investigación titulada "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima 2021".

Al respecto, informamos que la Entidad a través esta Gerencia brindará el apoyo respectivo para la investigación de la estudiante difundiendo el cuestionario elaborado por la estudiante entre nuestros servidores.

Finalmente, y de acuerdo al compromiso asumido en su comunicación, esperamos que los resultados sean alcanzados a este Despacho luego de procesadas las encuestas.

Atentamente,

(HRA)

