

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial**



**Tesis**

**Clima laboral y desempeño de los trabajadores del Grupo ZOE  
Inversiones, año 2025**

**para obtener el grado académico de:**

**Maestra en Administración con mención en Gerencia Empresarial**

**Autora:**

C.P.C Georgina Lizeth Benites Zuñiga  
<https://orcid.org/0009000009413192>

**Asesora:**

Dra. Georgina July Campos Delgado  
<https://orcid.org/0000000320909142>

**Lambayeque, Perú**

**2025**

**CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL GRUPO ZOE  
INVERSIONES, AÑO 2025**



---

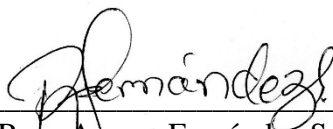
C.P.C. Georgina Lizeth Benites Zuñiga  
Autora



---

Dra. Georgina July Campos Delgado  
Asesora

Tesis presentada para optar el grado académico de:  
Maestra en administración con mención en gerencia empresarial  
Aprobado por:



---

Dra. Rosa Aurora Fernández Saavedra  
Presidente del jurado



---

Dra. Giuliana Vilma Millones Orrego  
Secretario del jurado



---

M.Sc. Yasmí Fiorella Castañeda Vasquez  
Vocal del jurado

Lambayeque Perú

2025

## Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
UNIDAD DE INVESTIGACION



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS – UNIDAD DE POSTGRADO

Siendo las 3:00 p.m. del día 28 de NOVIEMBRE del 2025, en la sala de sustentaciones de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES de la UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, se reunieron los miembros de jurado designados mediante Resolución N°1144-2025-VIRTUAL-UNPRG-FACEAC-D/JGN de fecha 12 de junio de 2025 y su modificación con Resolución N°2224-2024-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 20 de noviembre de 2024 conformado por:

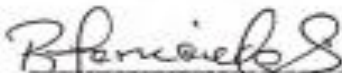
PRESIDENTE: Dra. ROSA AURORA FERNANDEZ SAAVEDRA  
SECRETARIO (A): Dra. GIULIANA VILMA MILLONES ORREGO  
VOCAL Dra. YASMY FIORELLA CASTAÑEDA VASQUEZ  
ASESOR Dra. GEORGINA JULY CAMPOS DELGADO

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL GRUPO ZOE INVERSIONES, AÑO 2025", presentado por el tesista GEORGINA LIZETH BENITES ZUÑIGA, sustentación que es autorizada mediante Resolución N°1896-2025-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 17 de noviembre de 2025.


El presidente del jurado autorizó el acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas en forma SATISFACTORIA ..... por el (la) sustentante quien obtuvo 16 Puntos que equivale al calificativo BUENO.....

En consecuencia, el (la) sustentante queda apto (a) o no apto (a) para obtener el grado académico de MAESTRO(A) EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

Siendo las 4:30 horas del mismo día se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
DRA. ROSA AURORA FERNANDEZ SAAVEDRA  
PRESIDENTE

  
DRA. GIULIANA VILMA MILLONES ORREGO  
SECRETARIO

  
DRA. YASMY FIORELLA CASTAÑEDA VASQUEZ  
VOCAL

  
DRA. GEORGINA JULY CAMPOS DELGADO  
ASESOR

*CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD*

Yo, Dra. Georgina July Campos Delgado \_\_\_\_\_, usuaria revisora de tesis

Trabajo de suficiencia profesional  y/o Trabajo académico

Titulado Clima Laboral Y Desempeño De Los Trabajadores Del Grupo Zoe Inversiones,  
Año 2025.

Cuyos autora es: Georgina Lizeth Benites Zuñiga con DNI 41338828 declaro que la evaluación por el programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud 14 % verificables en el resumen del reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

La suscrita analizo el reporte y concluyo que cada una de las coincidencias dentro del porcentaje de similitud no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos,

Se cumple con adjuntar el recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 10 de setiembre de 2025



---

Dra. Georgina July Campos Delgado  
Asesora

## INFORME FINAL TESIS

### INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

10%


PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	ve.scielo.org Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
10	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%
11	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1%

  
Dra. Georgina July Campos Delgado  
Asesora  
DNI 16471724

12	Juan José Mallma Chuquillanqui. "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una empresa minera. Caso Shougang", Gestión en el Tercer Milenio, 2023 Publicación	<1 %
13	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
15	Pacurucu Avila, Nube Johanna. "Cumplimiento de la norma del control del neonato en el Ecuador en zonas urbano y rural 2023.", Universidad Católica de Cuenca (Ecuador) Publicación	<1 %
16	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Nacional de Cajamarca Trabajo del estudiante	<1 %
20	podemosperu.org.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
22	Reyes, Carolina Viveros. "Cultura Organizacional y desempeño Laboral En El Personal Directivo y Administrativo De La Unión Mexicana Del Norte", Universidad de Montemorelos (Mexico), 2023	<1 %

  
 Dra. Georgina July Campos Delgado  
 Asesora  
 DNI 16471724

Publicación

---

23 Submitted to Universidad Europea de Madrid <1 %  
Trabajo del estudiante

---

24 Submitted to University of La Guajira <1 %  
Trabajo del estudiante

---

25 repositorio.unap.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

26 Barra Quispe, Tania Laura. "Relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de salud de la ciudad de Puno, julio - diciembre 2015", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %  
Publicación

---

27 docs.google.com <1 %  
Fuente de Internet

---

28 tesis.pucp.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

29 www.coursehero.com <1 %  
Fuente de Internet

---

30 Banda Choquenaira, Ronald. "Inteligencia emocional y gestión administrativa del personal directivo en la Escuela Profesional de Educación Primaria - UNSAAC, filial Canas Cusco", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %  
Publicación

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

  
Dra. Georgina July Campos Delgado  
Asesora  
DNI 16471724



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: GEORGINA BENITES ZUÑIGA  
Título del ejercicio: INFORME FINAL ASESORIAS FACEAC  
Título de la entrega: INFORME FINAL TESIS  
Nombre del archivo: 0.Georgina\_Lizet\_Benites\_Zu\_iga\_TNT.doc  
Tamaño del archivo: 453K  
Total páginas: 44  
Total de palabras: 9,100  
Total de caracteres: 53,972  
Fecha de entrega: 12-nov-2025 11:24a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2812244902



Derechos de autor 2025 Turnitin. Todos los derechos reservados.

  
Dra. Georgina July Campos Delgado  
Asesora  
DNI 16471724

## **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a Dios que es mi guía en cada paso que doy por darme sabiduría y fortaleza para superar cada desafío y gracias a él logre concluir mi maestría, a mis padres Julio y Bertha por su apoyo y estar siempre a mi lado por creer en mí, por ser los mejores padres del mundo, mi gratitud a mis hermanas (o) en especial a Denice y Mariela por su soporte absoluto y a mi hija Zoe Daiana Ucañay Benites por su amor incondicional mi mayor inspiración y razón de todo mi esfuerzo, hija mía cada paso dado es para asegurarte un futuro lleno de oportunidades de amor y esperanza.

Georgina Benites

## **Agradecimiento**

A mi hermana Denice y mi asesora de tesis por su orientación apoyo y aporte de conocimientos, paciencia y compromiso que han sido fundamentales para concluir mi tesis.

La Autora

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre el Clima laboral y el Desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa, aplicándose encuestas estructuradas a una muestra censal de 32 colaboradores de distintas áreas. Los datos fueron procesados estadísticamente mediante el Coeficiente de correlación de Pearson, previa verificación de los supuestos de normalidad y linealidad. Los resultados evidenciaron que el clima laboral es percibido mayoritariamente en un nivel medio, con fortalezas en liderazgo y condiciones físicas y ambientales, pero con debilidades en comunicación organizacional, relaciones interpersonales, participación y toma de decisiones, oportunidades de desarrollo y reconocimiento y recompensas. Asimismo, se halló una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre ambas variables ( $r = 0.632$ ;  $p = 0.000$ ), confirmando que la mejora del clima laboral repercute directamente en la eficiencia, calidad, productividad y compromiso de los trabajadores.

**Palabras clave:** Clima laboral, Desempeño laboral, Liderazgo, Comunicación organizacional, Relaciones interpersonales.

## **Abstract**

The research aimed to analyze the relationship between work climate and job performance among the employees of Grupo Zoe Inversiones. It was conducted under a quantitative, applied approach, using a non-experimental, correlational, and cross-sectional design. The population consisted of the company's workers, and structured surveys were administered to a census sample of 32 employees from different areas. Data were statistically processed using the Pearson correlation coefficient, after verifying the assumptions of normality and linearity. The results showed that the work climate is mostly perceived at a medium level, with strengths in leadership and physical and environmental conditions, but with weaknesses in organizational communication, interpersonal relationships, participation and decision-making, development opportunities, and recognition and rewards. Likewise, a positive, moderate-to-high, and statistically significant relationship was found between both variables ( $r = 0.632$ ;  $p = 0.000$ ), confirming that improving the work climate directly impacts employees' efficiency, quality, productivity, and commitment.

**Keywords:** work climate, job performance, leadership, organizational communication, interpersonal relationships.

## Índice General

Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento .....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Índice General.....	xiii
Índice de tablas .....	xv
Índice de Figuras .....	xv
I. Introducción .....	16
II. Diseño Teórico .....	20
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	20
2.2 Base Teórica .....	23
2.2.1. Teorías del desempeño laboral: .....	23
2.2.2. Teorías del clima laboral: .....	26
2.3 Hipótesis .....	29
2.4 Operacionalización de Variables .....	30
III. Diseño Metodológico .....	31
3.1. Tipo de Investigación .....	31
3.2. Método de Investigación .....	31
3.3 Diseño de Contrastación.....	31
3.4 Población y Muestra .....	32
3.4.1. Población .....	32
3.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos .....	32
3.6. Procesamiento y Análisis de Datos .....	33
IV. Resultados .....	35
4.1 Resultados.....	35
4.2. Discusión de resultados .....	39
V. Propuesta.....	43
5.1. Título: .....	43

5.2. Justificación .....	43
5.3. Objetivo general: .....	43
5.5. Recursos: .....	44
5.6. Indicadores de evaluación: .....	45
5.7. Sostenibilidad de la propuesta: .....	45
5.8. Implementación de la propuesta: .....	45
5.8. Presupuesto referencial de la propuesta: .....	47
5.9. Análisis costo beneficio:.....	48
VI. Conclusiones y Recomendaciones .....	50
6.1. Conclusiones.....	50
6.2. Recomendaciones .....	51
Referencias Bibliográficas.....	53
Anexos A: Matriz de consistencia .....	57
Anexos B: Cuestionario por indicador .....	58
Anexos C: Instrumento para recolección de información .....	60
Anexos D. Análisis de Fiabilidad .....	62
Anexo E. Formato de validación del instrumento por juicio de expertos .....	64

## **Índice de tablas**

Tabla 1.Operacionalización de variables.....	30
Tabla 2. Nivel de clima laboral .....	35
Tabla 3. Relación de las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores .....	37
Tabla 4. Relación del clima laboral y el desempeño de los trabajadores .....	38
Tabla 5. Implementación de la propuesta.....	46
Tabla 6. Presupuesto.....	47

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Nivel del clima laboral por dimensiones.....	35
-------------------------------------------------------	----

## **I. Introducción**

En el contexto global, el clima laboral ha adquirido una importancia estratégica para las organizaciones, debido a su estrecha relación con el desempeño de los trabajadores y, por ende, con la competitividad organizacional. Diversos estudios han demostrado que un entorno laboral saludable, caracterizado por relaciones interpersonales positivas, un liderazgo efectivo y una comunicación interna eficiente, impacta significativamente en la productividad, la innovación y la satisfacción del personal (Chiaburu & Harrison, 2008; Schneider et al., 2017). En este marco, las empresas que priorizan el bienestar de sus colaboradores mejoran sus indicadores de rendimiento, además de también reducir la rotación de personal y los niveles de ausentismo, elementos clave para la sostenibilidad a largo plazo (Warrick, 2017).

El clima laboral y el desempeño de los trabajadores son factores determinantes para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en entornos altamente competitivos. Un ambiente laboral positivo se traduce en empleados más comprometidos, satisfechos y productivos, lo que se refleja en una mejor calidad del servicio, menores niveles de rotación y, en consecuencia, mejores resultados organizacionales (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2020). La gestión eficaz del clima organizacional ha sido reconocida por organismos internacionales como la OIT como un elemento clave para elevar el rendimiento de las empresas (OIT, 2021).

De esta manera, el informe de Gallup (2023) manifiesta que, el índice de compromiso de los empleados [Employee Engagement Index] muestra que el 23% de los empleados a nivel mundial están comprometidos con su trabajo, lo cual muestra un bajo nivel de implicación en las organizaciones. Por otro lado, estudios de la

Organización Internacional del Trabajo [OIT] han demostrado que un entorno laboral saludable puede aumentar la productividad hasta en un 20% (OIT, 2022).

A nivel nacional, en el Perú, la gestión del talento humano representa un reto, particularmente en sectores económicos como el de la construcción y comercialización de insumos, que se han expandido de manera considerable en los últimos años. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022), uno de los principales factores que afectan el desempeño laboral en el país es la deficiente gestión del entorno organizacional, lo cual se refleja en baja motivación, escaso compromiso y conflictos interpersonales.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, el 47% de los trabajadores del sector construcción manifiestan insatisfacción con el ambiente laboral, especialmente por la falta de liderazgo y comunicación efectiva (MTPE, 2022). El INEI (2023) reporta que las empresas con mejores indicadores de clima organizacional presentan una rotación laboral menor al 10%, frente a un 22% en empresas con bajo clima laboral.

Por su parte, según el Observatorio Socioeconómico Laboral de Lima Metropolitana, el 52% de los trabajadores en pequeñas y medianas empresas comerciales en Lima reportan un bajo nivel de satisfacción con el ambiente laboral, principalmente debido a falta de liderazgo, comunicación interna deficiente y poca claridad en los roles (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023). En el mismo estudio, se reporta que las empresas que presentan un mal clima laboral muestran una rotación laboral anual superior al 30%, lo que afecta directamente la continuidad de los procesos y la productividad organizacional.

El Instituto Peruano de Economía, muestra que el 41% de los trabajadores del sector comercial de materiales de construcción en Lima considera que no reciben suficiente apoyo ni seguimiento por parte de sus líderes, reduciendo su motivación y rendimiento (IPE, 2023). Además, solo el 28% de las empresas del sector en Lima aplica evaluaciones de desempeño estructuradas, lo que impide identificar y potenciar capacidades laborales clave.

En el ámbito local, el Grupo Zoe Inversiones, empresa dedicada a la comercialización de artículos de ferretería y construcción, se encuentra constituida hace 10 años, y a pesar de contar con un equipo humano comprometido, se han identificado problemáticas como una comunicación interna deficiente que conlleva a la duplicidad de funciones, ausencia de delimitación clara de responsabilidades, un liderazgo poco estructurado, baja identificación del personal con la organización y dificultades en la toma de decisiones. Estos factores inciden directamente en el desempeño laboral y en la eficiencia del servicio brindado, elementos fundamentales en el sector comercial en el que opera la empresa.

En este contexto, resulta imperativo analizar con rigurosidad la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en Grupo Zoe Inversiones, considerando variables clave como el liderazgo, la comunicación organizacional, la cultura institucional y el ambiente físico y emocional del trabajo. La presente investigación busca aportar evidencia empírica que permita diseñar estrategias efectivas para fortalecer el ambiente organizacional y elevar la productividad de los colaboradores. Un diagnóstico preliminar interno de la empresa reveló que los meses con mejor percepción del clima laboral, medida a través de encuestas internas, coinciden con aumentos promedio del 15% en las ventas mensuales. Por el contrario,

en periodos de conflicto organizacional, las ventas han caído hasta en un 12%, mostrando un efecto potencial en los resultados comerciales. Bajo esta problemática se hace necesario analizar cómo el liderazgo, la comunicación organizacional, la cultura corporativa y el ambiente físico de trabajo influyen en el rendimiento del personal. Ante el contexto planteado surge la interrogante de investigación ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones en el año 2025?; para dar respuesta a ello el objetivo general es: Analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del grupo Zoe Inversiones en el año 2025; y se han planteado los siguientes objetivos específicos (1) Diagnosticar el clima laboral de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones; (2) Determinar la relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones.

La presente investigación es relevante tanto a nivel académico como organizacional, desde el enfoque teórico, contribuye al cuerpo de conocimientos sobre la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores, integrando los elementos de la gestión organizacional como el liderazgo, la comunicación y la cultura empresarial. Desde un enfoque práctico, permite al Grupo Zoe Inversiones identificar los factores críticos que afectan el rendimiento de sus colaboradores y diseñar estrategias para optimizar el ambiente laboral, fortaleciendo el compromiso del equipo humano y mejorando la calidad del servicio ofrecido. Asimismo, la investigación ofrece valor para otras empresas del sector comercial y de construcción en el país, que enfrentan problemáticas similares y requieren herramientas diagnósticas y de gestión basadas en evidencia.

## **II. Diseño Teórico**

### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

En Ecuador, Palacios (2021) en su estudio, tuvo como objetivo determinar en qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo. La investigación fue de tipo correlacional y se aplicaron encuestas basadas en la escala de Likert a los colaboradores de nivel auxiliar y asistente en ocho departamentos administrativos. Los resultados confirmaron que dimensiones como la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo influyen significativamente en el desempeño laboral. Se concluyó que mejorar estas dimensiones del clima organizacional puede aumentar el rendimiento del personal administrativo.

Afzal et al (2022) en su artículo científico, presentan una revisión sistemática de la literatura sobre el clima organizacional en empresas de construcción, analizándose 142 artículos científicos para identificar las dimensiones predominantes del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral. Los resultados destacan que factores como la salud y seguridad ocupacional, el ambiente de trabajo y la cultura organizacional son determinantes clave en el rendimiento de los empleados en el sector construcción.

Song et al (2021) en su estudio examinan la relación entre el clima organizacional, los conflictos de equipo y el desempeño de proyectos en el sector de la construcción. A través de un análisis empírico, se encontró que un clima organizacional positivo reduce los conflictos en los equipos y mejora significativamente el rendimiento de los proyectos. Los autores proponen un marco de gestión de la construcción basado en estos hallazgos para mejorar la eficiencia y eficacia en proyectos de construcción. En Venezuela, un artículo científico analizó

cómo el clima organizacional está relacionado con la productividad en empresas de venta de productos veterinarios. Se aplicaron encuestas a 90 empleados y se utilizó la correlación de Pearson para establecer la relación entre las variables. Los hallazgos mostraron una fuerte conexión (0,820) entre el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados, enfatizando el impacto del espacio físico, la estructura y las interacciones sociales en la productividad. Se concluyó que mejorar el entorno laboral puede aumentar significativamente la calidad del trabajo de los empleados.

Cáceres (2023) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa constructora en la ciudad de Trujillo. El estudio empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, nivel correlacional y de corte transversal, la muestra estuvo compuesta por 33 trabajadores de la empresa. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre las variables, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.847 y un valor p de 0.00, indicando una fuerte asociación. Se concluyó que el fortalecimiento del clima organizacional repercute favorablemente en el incremento del desempeño laboral del personal.

Durand (2022) tuvo como propósito determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de una empresa constructora ubicada en Huaraz. La metodología se basó en un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, utilizando encuestas estructuradas para ambas variables. La muestra consistió en 34 trabajadores de la empresa Go Ingenieros S.A.C. Los hallazgos indicaron un coeficiente de correlación de 0.899, lo que representa una relación positiva muy alta entre las variables. La conclusión principal fue que un adecuado clima laboral promueve mejoras significativas en el desempeño laboral.

En Cusco, Palacio (2023) desarrolló una investigación que tuvo por objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Luren Contratistas S.R.L., dedicada al rubro de construcción civil. Se aplicó una metodología cuantitativa, con diseño no experimental y nivel correlacional, la muestra estuvo compuesta por 50 trabajadores. Los resultados indicaron una correlación directa muy alta, alcanzando un 96.7% de relación entre ambas variables. La investigación concluyó que el clima organizacional es un factor determinante en la productividad y desempeño de los colaboradores de empresas constructoras.

Tuesta (2021) en su estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los operarios en cinco empresas de servicios generales de construcción en la región Amazonas. Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y correlacional, aplicando encuestas a los trabajadores. Los resultados evidenciaron una correlación significativa entre un clima organizacional favorable y un mejor desempeño laboral, destacando la importancia de factores como la comunicación efectiva, el liderazgo y la motivación en el entorno laboral.

Rodríguez y Gutiérrez (2020) plantearon como objetivo identificar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de una empresa ferretera de la ciudad de Piura. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional, utilizando cuestionarios tipo Likert validados para recolectar los datos. La muestra estuvo compuesta por 30 trabajadores de distintas áreas de la empresa. Los resultados revelaron que existe una relación significativa entre el clima laboral, especialmente los factores de supervisión y trabajo en equipo, y el nivel de

desempeño laboral. Se concluyó que una mejora en el entorno laboral fortalece el rendimiento del personal.

Toro (2022) desarrolló un estudio con el objetivo de analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, ubicada en Cajamarca. La investigación fue de tipo básica, con diseño no experimental y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 20 colaboradores de distintas áreas de la empresa. El análisis estadístico arrojó un coeficiente de Spearman de 0.878, indicando una influencia positiva fuerte entre ambas variables. Como conclusión, se determinó que un ambiente organizacional favorable impulsa directamente un mayor desempeño en los trabajadores.

## **2.2 Base Teórica**

### **2.2.1. Teorías del desempeño laboral:**

El desempeño laboral ha sido ampliamente abordado por diversas teorías que explican los factores que inciden en el rendimiento de los trabajadores dentro de una organización, siendo una de las más relevantes es la Teoría de la Expectativa propuesta por Victor Vroom (1964), ella sostiene que los individuos están motivados para rendir bien en su trabajo cuando creen que existe una relación directa entre su esfuerzo, el buen desempeño y las recompensas que recibirán. Según Vroom, el desempeño laboral depende de la capacidad del trabajador, y además de la expectativa de obtener resultados valiosos para él. En este sentido, si un trabajador percibe que su esfuerzo será recompensado con incentivos adecuados,

como reconocimiento o crecimiento profesional, tenderá a comprometerse más con sus labores, mejorando así su eficiencia y productividad.

Otra teoría importante es la Teoría de la Conducta Organizacional formulada por Chiavenato (2017), quien plantea que el desempeño laboral está determinado por el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes del individuo, además del entorno en el que se desenvuelve. Desde esta perspectiva, el desempeño debe ser evaluado desde los resultados, y también debe considerarse la forma en que se alcanzan estos resultados, es decir, la calidad, la eficiencia, y el compromiso del trabajador. Para Chiavenato, los sistemas de motivación, liderazgo, estructura organizacional y clima laboral son determinantes que inciden en el rendimiento del personal.

Asimismo, la Teoría Multidimensional del Desempeño Laboral propuesta por Campbell (1990), manifiesta que el desempeño debe entenderse como una conducta observable y medible que contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Esta teoría descompone el desempeño en distintas dimensiones, tales como la productividad, la competencia técnica, el esfuerzo, el liderazgo y el compromiso. Campbell argumenta que cada trabajador posee un nivel particular de desempeño que depende de factores como las habilidades cognitivas, la personalidad, la motivación y el contexto organizacional.

Del mismo modo, la Teoría de la Gestión por Objetivos desarrollada por Peter Drucker (1954) también aporta al análisis del desempeño laboral considerando que el rendimiento de los trabajadores es mayor, cuando se establecen metas claras, específicas y medibles que se alinean con los objetivos de la organización. Drucker afirma que el involucramiento del trabajador en la formulación de sus propias metas

incrementa su sentido de responsabilidad, autonomía y compromiso, elementos que favorecen un mejor desempeño laboral.

### **Dimensiones del desempeño laboral**

**Eficiencia**, según Chiavenato (2017), la eficiencia en el desempeño laboral se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar los resultados deseados con el menor esfuerzo y desperdicio posible. En otras palabras, implica hacer las cosas bien, maximizando el tiempo y reduciendo los costos sin afectar la calidad.

**Calidad** para Robbins y Judge (2019), el desempeño de calidad se vincula con el grado de cumplimiento de los estándares esperados en la ejecución de tareas. Un trabajador con alto desempeño entrega resultados que satisfacen o superan las expectativas del cliente o la organización, con precisión, cuidado y responsabilidad.

**Productividad**, de acuerdo con Campbell (1990), la productividad laboral se define como la relación entre la cantidad de resultados producidos y los recursos utilizados. Es un indicador directo del rendimiento del trabajador, combinando volumen de trabajo y eficiencia operativa. Chiavenato (2017) añade que la productividad también se ve influenciada por la motivación y la capacitación constante del personal.

**Compromiso**, Vroom (1964), desde la teoría de la expectativa, sostiene que el compromiso del trabajador está relacionado con la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño y recompensas deseadas. Un alto nivel de compromiso implica identificación con los objetivos organizacionales, lealtad, motivación intrínseca y disposición a contribuir más allá de lo requerido. Robbins y Judge (2019) también destacan que un ambiente organizacional favorable fortalece el compromiso y reduce la rotación laboral.

### **2.2.2. Teorías del clima laboral:**

El clima laboral es una categoría fundamental en la gestión organizacional y esta referida a las percepciones compartidas de los trabajadores respecto a las condiciones del entorno en el que se desenvuelven. De acuerdo con Chiavenato (2017), “el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, influenciado por aspectos estructurales, relaciones humanas, procesos de comunicación y estilos de liderazgo”. Siendo estas percepciones las que afectan directamente la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.

De acuerdo con Robbins y Judge (2019), el clima laboral esta referido a “las percepciones comunes que los miembros de una organización tienen sobre sus políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, ya sean formales o informales”. Destacando que, un clima positivo genera compromiso y mejora el desempeño, mientras que un clima negativo favorece la rotación, el ausentismo y el bajo rendimiento.

Por su parte, Litwin y Stringer (2002), señalan que el clima organizacional es un producto del estilo de liderazgo, los sistemas de motivación, la estructura organizativa y las relaciones interpersonales, considerando a las dimensiones de autonomía, estructura, recompensa, consideración, apoyo, entre otros como los puntos clave.

Desde un enfoque más moderno, Rodríguez y Figueroa (2020) afirman que el clima laboral es un indicador clave del estado emocional colectivo en las organizaciones, y debe gestionarse desde la cultura, la comunicación, el bienestar psicológico y la participación. En contextos de alta competencia y cambios acelerados, un clima positivo se convierte en una ventaja estratégica para atraer y retener talento.

## **Dimensiones del clima laboral**

**Liderazgo;** define la forma en que los superiores se relacionan con sus subordinados y cómo ejercen su autoridad, según Robbins y Coulter (2018), el liderazgo influye directamente en la motivación, la productividad y el compromiso de los trabajadores, generando un entorno de trabajo más cohesionado o, por el contrario, un ambiente de tensión. Por su parte, Chiavenato (2017) afirma que el liderazgo no solo orienta las tareas, sino que también condiciona el estilo de comunicación, el manejo de conflictos y el grado de participación de los empleados. Un liderazgo democrático y participativo fomenta un clima laboral positivo, mientras que uno autoritario tiende a deteriorarlo.

**Comunicación organizacional,** se refiere al proceso mediante el cual se transmite información dentro de la organización y constituye un elemento clave en la construcción del clima laboral. Robbins y Judge (2019) señalan que una comunicación clara, transparente y bidireccional favorece la confianza, reduce rumores y mejora la percepción del ambiente. Por otro lado, según Rue y Byars (2016), la comunicación efectiva permite al personal expresar ideas, sugerencias y preocupaciones, lo que incrementa su involucramiento y sentido de pertenencia. Las deficiencias en este aspecto generan malentendidos, conflictos y desmotivación, afectando negativamente el desempeño de los trabajadores.

**Las relaciones interpersonales** hacen referencia a la calidad de las interacciones sociales entre los miembros de la organización, basadas en el respeto, la cooperación y la confianza mutua. Chiavenato (2017) sostiene que relaciones interpersonales saludables fortalecen el trabajo en equipo y la cohesión organizacional, generando un ambiente laboral favorable. Robbins y Judge (2019) agregan que un clima caracterizado por relaciones positivas reduce los conflictos

laborales y promueve actitudes colaborativas que impactan positivamente en el desempeño.

**Las condiciones físicas y ambientales** comprenden los aspectos relacionados con el espacio de trabajo, la infraestructura, los recursos materiales y la seguridad laboral. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) señala que entornos laborales seguros y adecuados incrementan la productividad y reducen el ausentismo y la rotación del personal. Asimismo, Robbins y Judge (2019) afirman que un ambiente físico confortable contribuye al bienestar del trabajador y mejora su percepción del clima laboral.

**El reconocimiento y las recompensas** se refieren a los mecanismos mediante los cuales la organización valora y premia el esfuerzo y los logros de los trabajadores. Desde la Teoría de la Expectativa, Vroom (1964) sostiene que el desempeño se incrementa cuando el trabajador percibe que su esfuerzo será recompensado de manera justa. Robbins y Judge (2019) indican que el reconocimiento oportuno, ya sea monetario o no monetario, fortalece la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, influyendo positivamente en el clima organizacional.

**Las oportunidades de desarrollo** están relacionadas con la capacitación, el crecimiento profesional y las posibilidades de mejora dentro de la organización. Chiavenato (2017) afirma que las organizaciones que promueven el desarrollo de competencias generan mayor compromiso y lealtad en sus trabajadores. Asimismo, Robbins y Judge (2019) destacan que la percepción de oportunidades de aprendizaje y progreso profesional contribuye a un clima laboral positivo y a un mejor desempeño.

**La participación y toma de decisiones** se refiere al grado en que los trabajadores pueden expresar sus opiniones, aportar ideas y participar en decisiones relacionadas

con su trabajo. Likert (1967) sostiene que los modelos de gestión participativa fortalecen la motivación y el compromiso del personal. Robbins y Judge (2019) indican que la participación de los trabajadores incrementa el sentido de pertenencia y la responsabilidad, generando un clima laboral más favorable.

### **2.3 Hipótesis**

Existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones.

## 2.4 Operacionalización de Variables

**Tabla 1.**Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
Clima Laboral	El clima laboral se define como el conjunto de percepciones compartidas que tienen los trabajadores sobre las condiciones del entorno organizacional donde desarrollan sus actividades, influyendo en su motivación, satisfacción y desempeño.	Liderazgo / estilo de dirección	Apoyo, motivación y dirección	1,2
		Comunicación organizacional	Claridad y oportunidad de la comunicación	3,4
			Flujo de información	5,6
			Retroalimentación	7,8
		Relaciones interpersonales	Cooperación, respeto y confianza	9,10,11
		Condiciones físicas y ambientales	Espacio, recursos y condiciones adecuadas	12,13
		Reconocimiento y recompensas	Equidad y oportunidad del reconocimiento	14,15
		Oportunidades de desarrollo	Capacitación y crecimiento profesional	16,17
Participación y toma de decisiones	Voz y autonomía en el trabajo	18,19		
Desempeño Laboral	El desempeño laboral se entiende como el grado en que los trabajadores cumplen con eficacia, eficiencia y calidad las actividades asignadas en su puesto de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.	Eficiencia	Cumplimiento de tareas	20,21
		Calidad	Precisión y calidad del trabajo	22,23
		Productividad	Cumplimiento de metas y plazos	24,25
		Compromiso	Nivel de motivación y proactividad	26,27

### **III. Diseño Metodológico**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La investigación fue de tipo cuantitativo, dado que se centró en la recolección y análisis de datos numéricos para explicar fenómenos mediante el uso de la estadística (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Con ello se buscó analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores mediante el instrumento denominado cuestionario, a través de una escala de medición objetiva.

#### **3.2. Método de Investigación**

El método utilizado fue hipotético-deductivo, ya que se parte de un conjunto de teorías y antecedentes para formular hipótesis que luego serán contrastadas empíricamente (Sampieri et al., 2022). Este método permite inferir si existe o no una correlación significativa entre las variables de estudio.

#### **3.3 Diseño de Contrastación**

En cuanto al diseño de investigación, fue no experimental, transversal, descriptivo-correlacional; es no experimental porque las variables no serán manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural (Kerlinger & Lee, 2002). Es de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único momento del tiempo. A su vez, es descriptivo-correlacional, puesto que busca describir el comportamiento de las variables clima laboral y desempeño laboral, así como determinar la relación existente entre ellas, sin establecer causalidad (Hernández et al., 2014).

La coherencia interna del presente estudio se garantiza mediante la matriz de consistencia, en la cual se articulan de manera sistemática el problema de investigación, los objetivos general y específicos, la hipótesis, las variables y el enfoque metodológico empleado. Esta matriz permite verificar la correspondencia lógica entre los elementos del estudio y asegurar la validez metodológica de la investigación, la misma que se presenta en el Anexo A.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

La población en estudio estuvo conformada por 32 trabajadores de la empresa Zoe. Debido a que se cuenta con acceso a toda la población se hará un censo para la recolección de información. Siendo de esta manera no necesario el cálculo de la muestra y con ello el muestreo.

### **3.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, la cual es adecuada para estudios cuantitativos que buscan medir percepciones, actitudes o comportamientos de una población específica (Arias, 2012). El instrumento será un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, que recogerá información sobre las dimensiones del clima laboral (liderazgo, comunicación organizacional, cultura organizacional y ambiente de trabajo) y del desempeño laboral (eficiencia, eficacia y calidad del trabajo), el cual consta de 24 ítems, que buscan obtener información para alcanzar los objetivos de la investigación. (Ver anexo B)

### 3.6. Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos recolectados fueron procesados y analizados mediante el software estadístico SPSS versión 26, siguiendo un procedimiento sistemático que permitió garantizar la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos. En una primera etapa, se realizó la codificación y tabulación de la información recopilada a través del cuestionario aplicado a los 32 trabajadores del Grupo Zoe Inversiones, considerando la totalidad de los casos válidos para el análisis estadístico.

Posteriormente, se efectuó el análisis descriptivo mediante el uso de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, con la finalidad de caracterizar el comportamiento de la variable clima laboral y sus dimensiones, así como del desempeño laboral. Este análisis permitió responder al objetivo específico orientado al diagnóstico del clima laboral de los trabajadores.

Asimismo, se evaluó la confiabilidad del instrumento de recolección de datos mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, considerando un total de 27 ítems. Los resultados obtenidos evidenciaron un valor de  $\alpha = 0.894$ , lo cual indica un nivel de confiabilidad alto, de acuerdo con los criterios establecidos por Nunnally y Bernstein (1994), quienes señalan que valores superiores a 0.70 reflejan una adecuada consistencia interna. Este resultado permite afirmar que los ítems del cuestionario presentan coherencia interna y miden de manera consistente las variables clima laboral y desempeño, garantizando la precisión y estabilidad de las mediciones realizadas.

En relación con los supuestos estadísticos, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, con el objetivo de verificar la distribución de los datos obtenidos. Al comprobarse una distribución aproximadamente normal, se procedió a emplear pruebas paramétricas para el análisis inferencial.

Finalmente, para determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores, así como entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño laboral, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual permitió establecer el grado y la dirección de la relación existente entre las variables de estudio, respondiendo al objetivo general y al segundo objetivo específico de la investigación.

## IV. Resultados

### 4.1 Resultados

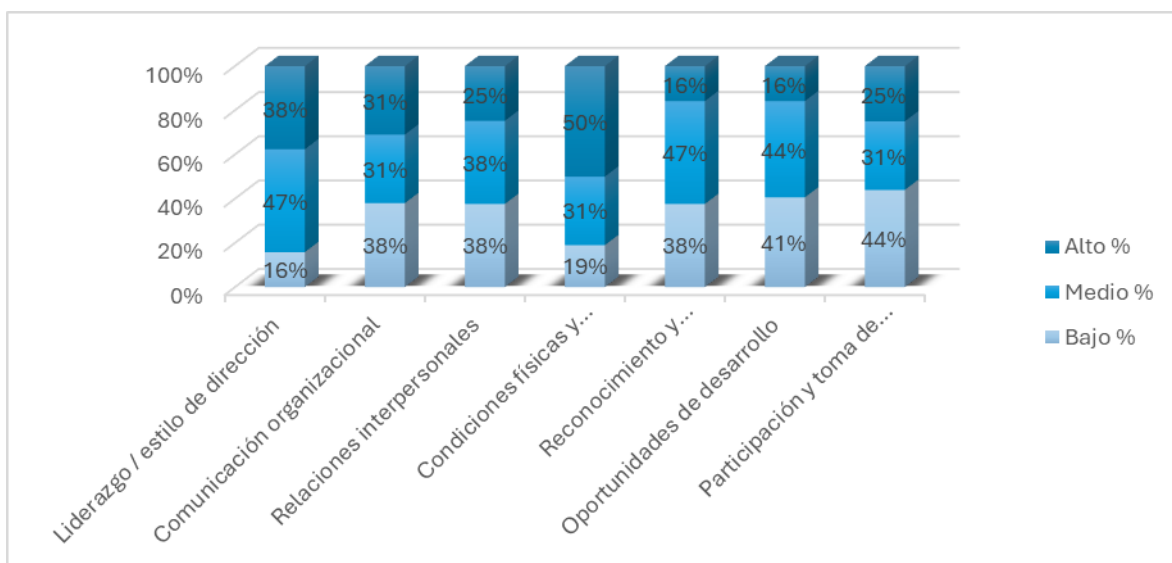
Para dar respuesta al objetivo específico 1: Diagnosticar el clima laboral de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones;

Tabla 2. Nivel de clima laboral

Escala	Clima laboral	
	F	%
Bajo	11	34%
Medio	15	47%
Alto	6	19%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con la tabla 2, se muestra que el nivel del clima laboral del grupo Zoe inversiones, predomina en el nivel medio con 47% representando a 15 trabajadores del total, así también se observa que en consideran que se encuentra en el nivel bajo el 34% de los trabajadores y sólo el 19% lo considera en un nivel alto; para tener un mayor detalle se puede observar la figura 1, en donde se encuentra desagregado por dimensiones.

Figura 1 Nivel del clima laboral por dimensiones



Nota. Tomado de la encuesta aplicada a los trabajadores del Grupo Zoe inversiones

Al analizar la figura 1, se pueda apreciar que las dimensiones con mayores porcentajes en el nivel bajo son participación y toma de decisiones con 44%, oportunidades de desarrollo 41%, reconocimiento y recompensas 38%, relaciones interpersonales 38% y comunicación organizacional 38%. Esto evidencia que gran parte de los trabajadores perciben escasa autonomía y limitada influencia en los procesos de su área, pocas oportunidades de capacitación y crecimiento, deficiente reconocimiento a su esfuerzo, relaciones interpersonales poco colaborativas y canales de comunicación internos poco eficaces, lo que puede afectar negativamente su motivación y compromiso.

Por el contrario, las dimensiones mejor valoradas son condiciones físicas y ambientales, que presenta un 50 % en el nivel alto, y liderazgo o estilo de dirección, con 38 % en el nivel alto y 47 % en el nivel medio. Los resultados antes mencionados muestran que los trabajadores reconocen que cuentan con espacios, recursos y condiciones ambientales adecuadas para desempeñar sus funciones, así como con un liderazgo relativamente favorable que les brinda apoyo y motivación. Sin embargo, el predominio de valoraciones bajas y medias en las dimensiones de tipo relacional, comunicacional y motivacional refleja un clima laboral percibido como moderado, con importantes áreas de mejora.

Para dar respuesta al segundo objetivo específico determinar la relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones;

*Tabla 3. Contrastación de las hipótesis específicas entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones*

<b>Dimensión del clima laboral</b>	<b>Coefficiente r de Pearson</b>	<b>p-valor</b>
Liderazgo / estilo de dirección	0.56	0.002 **
Comunicación organizacional	0.49	0.006 **
Relaciones interpersonales	0.41	0.018 *
Condiciones físicas y ambientales	0.38	0.030 *
Reconocimiento y recompensas	0.32	0.07
Oportunidades de desarrollo	0.29	0.094
Participación y toma de decisiones	0.25	0.15
<b>N</b>		<b>32</b>

**Nota:** \*p < 0.05 (significativo)

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 2, se observa que existe una relación positiva entre las dimensiones del Clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones. La dimensión que mostró la correlación más elevada fue liderazgo o estilo de dirección con un coeficiente de 0.56 y una significancia estadística de 0.002, lo que indica una relación moderada-alta y estadísticamente significativa, evidenciando que a medida que los trabajadores perciben mayor apoyo, orientación y motivación por parte de sus superiores, también presentan un mejor desempeño en sus funciones. De forma similar, la comunicación organizacional presentó una correlación positiva moderada con r de 0.49 y un nivel de significancia estadística de 0.006, lo cual demuestra que la claridad, oportunidad y retroalimentación en la transmisión de información contribuyen de manera importante al cumplimiento eficiente y de calidad de las tareas laborales.

Asimismo, se identificaron correlaciones positivas de menor intensidad, como las relaciones interpersonales con 0.41 y las condiciones físicas y ambientales con 0.38, lo que indica que un clima de respeto, cooperación y confianza entre compañeros, así como contar con

espacios y recursos adecuados, también se asocian con un mejor desempeño de los trabajadores, aunque en menor medida que las dimensiones anteriores. Por el contrario, las dimensiones de reconocimiento y recompensas con  $r$  de 0.32, oportunidades de desarrollo con  $r$  de 0.29 y participación y toma de decisiones con  $r$  de 0.25 mostraron correlaciones positivas pero débiles y no significativas estadísticamente, lo que indica que, aunque tienden a relacionarse con el desempeño, su influencia en esta muestra no resulta lo suficientemente marcada como para considerarse determinante.

Para el análisis de estas asociaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, dado que los datos obtenidos mediante escala tipo Likert fueron agrupados en puntajes promedio por dimensión, tratándose como variables continuas; previamente se verificó que los puntajes presentarían una distribución aproximadamente normal y una relación lineal entre variables, cumpliendo los supuestos de una prueba paramétrica. Pearson resulta adecuado porque permite identificar el grado y la dirección de la relación lineal entre dos variables continuas, ofreciendo una medida robusta de asociación para este tipo de datos.

Para dar respuesta al objetivo general Analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del grupo Zoe Inversiones en el año 2025

*Tabla 4. Relación del clima laboral y el desempeño de los trabajadores*

		Clima laboral	Desempeño
R Pearson	Clima Laboral		
	Coeficiente de correlación	1,000	,632
	Sig. (bilateral)	.	,00
	N	32	32
Desempeño	Coeficiente de correlación	,632	1,000
	Sig. (bilateral)	,00	.

---

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 4, se evidencia que existe una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre el Clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones arrojando un coeficiente de correlación de 0.632; y un nivel de significancia menor a 0.005. Este coeficiente indica que, a medida que mejora la percepción del clima laboral en la organización, también tiende a mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, confirmando así la hipótesis general planteada en el estudio.

En términos prácticos, este hallazgo respalda que un entorno laboral caracterizado por liderazgo efectivo, comunicación clara, relaciones colaborativas, condiciones físicas adecuadas, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y participación influye de manera directa en la eficiencia, calidad, productividad y compromiso con que los trabajadores desempeñan sus funciones.

#### **4.2. Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que el clima laboral en el Grupo Zoe Inversiones es percibido mayoritariamente en un nivel medio, con la presencia de debilidades significativas en las dimensiones de participación y toma de decisiones, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y recompensas, comunicación organizacional y relaciones interpersonales, mientras que el liderazgo y las condiciones físicas y ambientales alcanzaron valoraciones más favorables. Estos hallazgos confirman que, si bien existen condiciones básicas adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales, persisten factores de tipo relacional, comunicacional y motivacional que limitan el fortalecimiento de un clima laboral óptimo.

##### *Discusión del objetivo específico 1: Diagnóstico del clima laboral*

En relación con el objetivo específico 1, orientado a diagnosticar el clima laboral de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones, los resultados muestran que el 47 % de los colaboradores percibe el clima laboral en un nivel medio, el 34 % en un nivel bajo y solo el 19 % en un nivel alto. Este predominio del nivel medio sugiere la existencia de un entorno laboral funcional, pero con importantes áreas de mejora, especialmente en aquellas dimensiones vinculadas a la participación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del desempeño. Estos resultados son consistentes con lo señalado por Chiavenato (2017), quien sostiene que un clima laboral moderado refleja una organización que cumple con aspectos estructurales básicos, pero que aún no logra consolidar prácticas de gestión humana orientadas a la motivación y el compromiso sostenido del personal.

*Discusión del objetivo específico 2: Relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño*

Respecto al objetivo específico 2, referido a determinar la relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores, los resultados estadísticos evidenciaron diferencias en la intensidad y significancia de las relaciones, lo que permitió analizar de manera diferenciada cada dimensión del clima laboral.

Las dimensiones de liderazgo o estilo de dirección ( $r = 0.56$ ;  $p < 0.01$ ) y comunicación organizacional ( $r = 0.49$ ;  $p < 0.01$ ) presentaron correlaciones positivas, moderadas y estadísticamente significativas con el desempeño laboral. Estos hallazgos confirman que, a mayor percepción de apoyo, orientación y claridad comunicacional por parte de los directivos, mayor es el nivel de eficiencia, calidad, productividad y compromiso de los trabajadores. Tales resultados coinciden con lo planteado por Robbins y Coulter (2018) y Robbins y Judge (2019), quienes destacan que el liderazgo efectivo y la comunicación clara constituyen factores determinantes del rendimiento laboral.

Asimismo, las dimensiones de relaciones interpersonales ( $r = 0.41$ ;  $p < 0.05$ ) y condiciones físicas y ambientales ( $r = 0.38$ ;  $p < 0.05$ ) mostraron correlaciones positivas de menor intensidad, pero estadísticamente significativas, lo que indica que un entorno caracterizado por el respeto, la cooperación y la confianza, así como por condiciones físicas adecuadas, se asocia con un mejor desempeño laboral. Estos resultados guardan coherencia con lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), que sostiene que entornos laborales seguros y saludables contribuyen a elevar la productividad y reducir el ausentismo, así como con lo expuesto por Chiavenato (2017), quien resalta la importancia de las relaciones humanas en la eficiencia organizacional.

Por otro lado, las dimensiones de reconocimiento y recompensas ( $r = 0.32$ ;  $p > 0.05$ ), oportunidades de desarrollo ( $r = 0.29$ ;  $p > 0.05$ ) y participación y toma de decisiones ( $r = 0.25$ ;  $p > 0.05$ ) presentaron correlaciones positivas, pero débiles y no estadísticamente significativas. Esto indica que, si bien estas dimensiones tienden a relacionarse con el desempeño laboral, su influencia no resulta determinante en el contexto específico del Grupo Zoe Inversiones. Esta situación puede explicarse a partir de la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964), la cual señala que los incentivos y oportunidades de desarrollo actúan como motivadores extrínsecos cuyo impacto depende de la existencia previa de condiciones básicas favorables, como el liderazgo efectivo y la comunicación clara.

#### Discusión del objetivo general

En cuanto al objetivo general, orientado a analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones, los resultados evidenciaron una correlación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa ( $r = 0.632$ ;  $p < 0.01$ ). Este hallazgo confirma que, a medida que mejora la percepción global del clima laboral, también se incrementa el nivel de desempeño de los trabajadores, validando la hipótesis

general planteada en la investigación. Este resultado es coherente con los estudios de Palacios (2021), Cáceres (2023) y Durand (2022), quienes reportaron relaciones positivas y significativas entre ambas variables en contextos organizacionales similares.

Al contrastar estos resultados con las bases teóricas, se ratifica lo planteado por la Teoría de la Conducta Organizacional de Chiavenato (2017), que sostiene que el desempeño laboral depende tanto de las competencias individuales como del entorno organizacional en el que se desarrollan las actividades. Asimismo, se confirma la Teoría Multidimensional del Desempeño Laboral de Campbell (1990), al evidenciarse que las dimensiones contextuales del clima laboral influyen de manera diferenciada sobre la eficiencia, calidad, productividad y compromiso del trabajador. En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que el fortalecimiento del clima laboral constituye una estrategia clave para mejorar el desempeño de los trabajadores y la competitividad organizacional del Grupo Zoe Inversiones.

## **V. Propuesta**

### **5.1. Título:**

“Plan de fortalecimiento del clima laboral para mejorar el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones”

### **5.2. Justificación**

Los resultados del estudio evidenciaron que el clima laboral en el Grupo Zoe Inversiones se percibe mayoritariamente en un nivel medio, con deficiencias significativas en las dimensiones de participación y toma de decisiones, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y recompensas, comunicación organizacional y relaciones interpersonales, mientras que solo liderazgo y condiciones físicas y ambientales alcanzaron valoraciones altas. Asimismo, se comprobó una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre el clima laboral y el desempeño ( $r = 0.632$ ;  $p = 0.000$ ), lo que indica que un entorno de trabajo favorable contribuye directamente a elevar el rendimiento de los trabajadores. Ante esta situación, se plantea una propuesta orientada a fortalecer las dimensiones más débiles del clima laboral, con el fin de crear condiciones que favorezcan la motivación, el compromiso, la productividad y la calidad del trabajo, asegurando así una mejora sostenible del desempeño.

### **5.3. Objetivo general:**

Fortalecer las dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales para mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores del Grupo ZOE Inversiones.

### **5.4. Estrategias de implementación:**

La propuesta se desarrollará a través de un conjunto de acciones articuladas y progresivas que permitan mejorar el clima laboral de manera sostenible. En primer lugar, se ejecutará un programa de capacitación dirigido a los jefes de área, orientado a desarrollar competencias

de liderazgo participativo y comunicación efectiva, con el fin de mejorar el acompañamiento y la motivación que brindan a sus equipos. De forma complementaria, se establecerán reuniones semanales breves por equipos para reforzar la claridad de las metas, los avances y las responsabilidades, fomentando un flujo de información constante y oportuno. Se incorporarán actividades trimestrales de integración y trabajo en equipo para fortalecer las relaciones interpersonales, la cooperación y el respeto mutuo. Paralelamente, se diseñará un sistema de reconocimiento no monetario (menciones, diplomas, publicaciones internas) y se implementarán incentivos simbólicos o materiales menores (vales, días libres, bonos) para el personal destacado, con el objetivo de visibilizar y recompensar el esfuerzo y los logros alcanzados.

Asimismo, se elaborará un plan anual de capacitación técnica y de habilidades blandas para todos los trabajadores, y se implementará un sistema de evaluación del desempeño con retroalimentación individualizada, que permita identificar potenciales y orientar planes de desarrollo personalizados. Para impulsar la participación y el sentido de pertenencia, se crearán comités de participación por área que canalicen propuestas de mejora continua, y se promoverá la autonomía supervisada en la ejecución de tareas, delegando progresivamente responsabilidades según el nivel de desempeño demostrado.

#### **5.5. Recursos:**

Para la implementación de estas acciones se requerirá la participación de la gerencia general, los jefes de área, el área de recursos humanos, consultores externos y personal administrativo. Se utilizarán salas de capacitación, equipos multimedia, plataformas digitales internas, materiales didácticos, planillas de evaluación y seguimiento. Se asignará un presupuesto institucional destinado a honorarios de capacitadores, incentivos, actividades de integración y reconocimientos, asegurando los recursos logísticos y financieros necesarios para garantizar su ejecución.

### **5.6. Indicadores de evaluación:**

El avance de la propuesta se medirá mediante indicadores como el porcentaje de jefes capacitados en liderazgo y comunicación, el número de reuniones semanales realizadas, el porcentaje de asistencia y satisfacción en actividades de integración, el número de reconocimientos e incentivos entregados, el número de capacitaciones ejecutadas y el porcentaje de participación, el porcentaje de trabajadores evaluados con retroalimentación, el número de propuestas presentadas en los comités de participación y la variación en el puntaje promedio de clima laboral y desempeño luego de la implementación.

### **5.7. Sostenibilidad de la propuesta:**

Para garantizar la sostenibilidad, las acciones planteadas se integrarán en el plan anual de recursos humanos de la empresa, con asignación presupuestal permanente y seguimiento semestral, se institucionalizará el sistema de evaluación del desempeño y el plan de capacitación como procesos continuos de gestión del talento humano. Los comités de participación asegurarán la generación constante de propuestas de mejora, reforzando el sentido de pertenencia y compromiso del personal. De este modo, la mejora del clima laboral dejará de ser una intervención puntual y se consolidará como una práctica organizacional sostenida en el tiempo.

### **5.8. Implementación de la propuesta:**

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt para la implementación de la propuesta de fortalecimiento del Clima laboral, para ser ejecutada en un periodo de 12 meses, dividido en 4 trimestres (T1–T4).

Tabla 5. Implementación de la propuesta

Nº	Actividad	Responsable principal	T1 (Meses 1-3)	T2 (Meses 4-6)	T3 (Meses 7-9)	T4 (Meses 10-12)
1	Programa de capacitación en liderazgo participativo y comunicación efectiva para jefes de área.	Gerencia general	●●●			
2	Reuniones semanales breves por equipos para compartir metas, avances y resolver dudas.	Jefes de área	●●●	●●●	●●●	●●●
3	Actividades trimestrales de integración y trabajo en equipo.	Área de RR.HH.	●	●	●	●
4	Sistema de reconocimiento no monetario (menciones, diplomas, publicaciones internas).	Gerencia general	●●	●●●	●●●	●●●
5	Incentivos simbólicos o materiales menores (bonos, días libres, vales).	Gerencia general		●●●	●●●	●●●
6	Plan anual de capacitación técnica y de habilidades blandas.	Área de RR.HH.	●●	●●●	●●●	●●●
7	Sistema de evaluación del desempeño con retroalimentación individualizada.	Gerencia general		●●●	●●●	
8	Creación de comités de participación por área para presentar propuestas de mejora.	Gerencia general	●●●	●●●	●●●	●●●
9	Promover autonomía supervisada en la ejecución de tareas.	Jefes de área	●●	●●●	●●●	●●●

Leyenda:

- = Inicio
- = Desarrollo parcial
- = Ejecución completa o sostenida

## 5.8. Presupuesto referencial de la propuesta:

Tabla 6. Presupuesto

Nº	Actividad	Responsable principal	Recursos principales	Costo estimado (S/.)
1	Talleres internos en liderazgo participativo y comunicación efectiva (uso de personal interno capacitado).	Gerencia general	Sala, materiales digitales, refrigerios básicos.	3,000
2	Reuniones semanales de equipos (seguimiento y coordinación).	Jefes de área	Tiempo de jefes, minutas digitales.	500
3	Actividades semestrales de integración y trabajo en equipo	Área de RR.HH.	Local interno, dinámicas grupales, refrigerios.	2,000
4	Sistema de reconocimiento no monetario (menciones, diplomas digitales, publicaciones internas).	Gerencia general	Plataforma interna, diseño digital.	800
5	Incentivos simbólicos menores (vales, días libres, cartas de reconocimiento).	Gerencia general	Presupuesto mínimo trimestral.	2,000
6	Capacitación básica en habilidades blandas (1 al semestre, con ponentes locales).	Área de RR.HH.	Consultores locales, aula, materiales digitales.	3,500
7	Sistema de evaluación del desempeño con retroalimentación individualizada.	Gerencia general	Formatos digitales, sesiones de feedback.	1,000
8	Creación de comités de participación por área.	Gerencia general	Sala de reuniones, reglamento, actas digitales.	500
9	Promoción de autonomía supervisada en tareas (delegación progresiva).	Jefes de área	Capacitación breve, guías digitales.	700
10	<b>Costos administrativos y contingencias (10%)</b>	Gerencia general		1,500
<b>TOTAL ESTIMADO</b>				<b>15,500</b>

## **5.9. Análisis costo beneficio:**

La inversión estimada de S/ 45,500 debe analizarse frente a los beneficios esperados:

### **Beneficios directos:**

- Incremento de la productividad y eficiencia: Con base en la correlación positiva moderada-alta encontrada entre Clima laboral y Desempeño se proyecta una mejora del 10 % en productividad, lo que representa aproximadamente S/ 22 000 en ingresos adicionales al año.
- Reducción de la rotación y ausentismo: Menor necesidad de reemplazos, capacitaciones y bajas médicas, estimado en una reducción de costos del 3 % de la planilla equivalente a S/ 6 000 al año.
- Mayor calidad y compromiso laboral: Mejores resultados en eficiencia, calidad y cumplimiento de plazos, que se traducen en menos errores, reprocesos y tiempos muertos.

### **Beneficios indirectos:**

- Mejora de la imagen institucional y mayor capacidad para atraer talento calificado.
- Incremento del sentido de pertenencia y cohesión de los equipos, lo que reduce conflictos laborales.
- Consolidación de una cultura organizacional colaborativa y participativa, lo que incrementa el clima positivo de forma sostenida.

### **Relación costo–beneficio:**

#### **Beneficios monetarios estimados (directos):**

- Mejora de productividad (S/ 22 000) + ahorro por menor rotación (S/ 6 000)
- **Total beneficios estimados: S/ 28 000**

**Costo total de implementación:** S/ 15 500

**Índice beneficio/costo (B/C):**

$$\text{Índice B/C} = \frac{28000}{15500} = 1.81$$

El índice muestra que por cada sol invertido, la empresa obtendría un retorno aproximado de S/ 1.80, lo que demuestra que la propuesta es económicamente viable, rentable y sostenible, incluso con recursos limitados.

## VI. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- Se concluye que el clima laboral en el Grupo Zoe Inversiones es percibido predominantemente en un nivel medio (47 %) por los trabajadores, seguido de un nivel bajo (34 %) y, en menor proporción, un nivel alto (19 %). Asimismo, el análisis por dimensiones evidenció fortalezas en liderazgo y condiciones físicas y ambientales, mientras que se identificaron debilidades significativas en comunicación organizacional, relaciones interpersonales, participación y toma de decisiones, oportunidades de desarrollo y reconocimiento y recompensas, lo que refleja la existencia de un entorno laboral funcional, pero con importantes áreas de mejora.
- Se concluye que no todas las dimensiones del clima laboral influyen de igual manera en el desempeño de los trabajadores. En particular, las dimensiones de liderazgo o estilo de dirección ( $r = 0.56$ ;  $p < 0.01$ ) y comunicación organizacional ( $r = 0.49$ ;  $p < 0.01$ ) presentaron relaciones positivas, moderadas y estadísticamente significativas con el desempeño laboral. De igual forma, las relaciones interpersonales ( $r = 0.41$ ;  $p < 0.05$ ) y las condiciones físicas y ambientales ( $r = 0.38$ ;  $p < 0.05$ ) mostraron correlaciones positivas significativas de menor intensidad. En contraste, las dimensiones de reconocimiento y recompensas ( $r = 0.32$ ;  $p > 0.05$ ), oportunidades de desarrollo ( $r = 0.29$ ;  $p > 0.05$ ) y participación y toma de decisiones ( $r = 0.25$ ;  $p > 0.05$ ) evidenciaron relaciones positivas débiles y no estadísticamente significativas.
- Se concluye que existe una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones, obteniéndose un coeficiente de correlación de  $r = 0.632$ , con un

nivel de significancia  $p < 0.01$ , lo que confirma que una mejora en la percepción global del clima laboral se asocia directamente con mayores niveles de eficiencia, calidad, productividad y compromiso laboral de los colaboradores.

- La propuesta de intervención planteada, basada en acciones de capacitación en liderazgo y habilidades blandas, implementación de sistemas de reconocimiento, comités de participación, evaluación del desempeño y actividades de integración, representa una alternativa viable, rentable y sostenible para mejorar de forma progresiva el clima organizacional y, con ello, los niveles de productividad, eficiencia y compromiso del personal.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que la Gerencia General y el área de Recursos Humanos implementen acciones orientadas a mejorar las dimensiones del clima laboral que presentaron mayores debilidades, particularmente la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, la participación y toma de decisiones, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento y recompensas, considerando que el 47 % de los trabajadores percibe el clima laboral en un nivel medio y el 34 % en un nivel bajo. Estas acciones deben enfocarse en elevar la percepción global del clima laboral y reducir los factores que limitan el fortalecimiento de un entorno laboral óptimo.
- Se recomienda priorizar el fortalecimiento del liderazgo o estilo de dirección y de la comunicación organizacional, así como mantener acciones orientadas a mejorar las relaciones interpersonales y las condiciones físicas y ambientales, debido a que estas dimensiones mostraron relaciones positivas y estadísticamente significativas

con el desempeño. El fortalecimiento de estas dimensiones contribuirá directamente a mejorar la eficiencia, calidad, productividad y compromiso de los trabajadores.

- Se recomienda institucionalizar la gestión del clima laboral como un eje estratégico permanente dentro de la empresa, incorporando su evaluación periódica y el seguimiento de indicadores de desempeño laboral en la planificación organizacional, considerando que se evidenció una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre ambas variables ( $r = 0.632$ ;  $p < 0.01$ ). Esta medida permitirá tomar decisiones basadas en evidencia y asegurar mejoras sostenidas en el desempeño de los trabajadores.
- Se recomienda que el área de Recursos Humanos implemente estrategias de motivación intrínseca y extrínseca (sistemas de reconocimiento, incentivos simbólicos, asignación de nuevos retos y proyectos), con el fin de elevar el compromiso, la identificación y el sentido de pertenencia del personal.

## Referencias Bibliográficas

- Afzal, F., & Lim, B. (2022). *Organizational climate in construction companies: A systematic literature review*. *Sustainability*, 14(3), 51.  
<https://doi.org/10.37247/PASUS3ED.3.22.15>
- Cáceres, M. (2023). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa constructora de Trujillo* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.  
<https://doi.org/10.1037/a0012694>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Durand, K. (2022). *Clima laboral y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa constructora GO Ingenieros S.A.C. – Huaraz* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup Press.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Indicadores de clima organizacional y rotación laboral en empresas peruanas*. INEI.  
<https://www.inei.gob.pe>

- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2023). *Informe sectorial: Comercio de materiales de construcción en Lima Metropolitana*. IPE. <https://www.ipe.org.pe>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Fundamentos de investigación del comportamiento* (4.ª ed.). Cengage Learning.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill Educación.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2022). *Informe anual sobre la gestión del talento humano en sectores productivos*. MTPE. <https://www.gob.pe/mtpe>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2023). *Observatorio socioeconómico laboral de Lima Metropolitana*. MTPE. <https://www.gob.pe/mtpe>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *El impacto del clima laboral en la productividad: Un enfoque global*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Promoviendo entornos laborales saludables para la productividad*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Palacios, F. (2021). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en instituciones educativas fiscales del cantón Manta* [Tesis de maestría, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].
- Palacios, J. (2023). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Luren Contratistas S.R.L. en la ciudad de Cusco* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco].

- Pazos, F. (2019). *Clima organizacional: Un enfoque desde la psicología organizacional*. Editorial UOC.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, K., & Gutiérrez, A. (2020). *Clima laboral y desempeño de los trabajadores de una empresa ferretera en Piura* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100448>
- Song, H., Hou, J., & Tang, S. (2021). Organizational climate, team conflict and project performance: Basis for construction management framework. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 601–617. <https://doi.org/10.1002/job.2515>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (2<sup>a</sup> ed.). Wiley.
- Toro, C. (2022). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL – Cajamarca* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Tuesta, V. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral de los operarios de empresas de servicios generales de construcción de la región Amazonas* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Amazonas].

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.

### Anexos A: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	Metodología
¿Cómo se relaciona el clima laboral con el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones en el año 2025?	General: Analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones en el año 2025.	Hipótesis general: Existe relación positiva y estadísticamente significativa entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones.	Variable independiente: Clima laboral	Enfoque cuantitativo  Diseño no experimental
<b>Problemas específicos</b>	<b>Específicos:</b>	<b>Hipótesis específicas:</b>		
¿Cuál es el nivel del clima laboral de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones en el año 2025?	1. Diagnosticar el nivel del clima laboral de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones en el año 2025.	H1: El clima laboral de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones se encuentra en el nivel medio bajo.		Alcance descriptivo-correlacional
¿Cuál es la relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones en el año 2025?	2. Determinar la relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones en el año 2025.	H2: La relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Grupo Zoe Inversiones es positiva y estadísticamente significativa.	Variable dependiente: Desempeño laboral	Transversal Población 32 trabajadores

## Anexos B: Cuestionario por indicador

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Pregunta	
<b>Clima Laboral</b>	<b>Liderazgo / estilo de dirección</b>	Apoyo, motivación y dirección	1	Mi jefe me brinda el apoyo necesario para cumplir con mis tareas.	
			2	Siento que el liderazgo en mi área motiva mi desempeño diario.	
			3	Mi jefe comunica claramente las expectativas y objetivos del trabajo.	
	<b>Comunicación organizacional</b>	Flujo de información	Claridad y oportunidad de la comunicación	4	La información relevante me es proporcionada a tiempo por mi líder.
				5	En la empresa circula información importante de manera oportuna.
				6	Los canales de comunicación internos facilitan la comprensión de las tareas.
	<b>Relaciones interpersonales</b>	Retroalimentación	Cooperación, respeto y confianza	7	Recibo comentarios frecuentes y útiles para mejorar mi trabajo.
				8	La retroalimentación que recibo ayuda a corregir mis errores a tiempo.
				9	Me siento apoyado emocionalmente por mis compañeros y supervisores.
	<b>Condiciones físicas y ambientales</b>	Espacio y recursos adecuados		10	Las relaciones entre compañeros se basan en el respeto y la colaboración.
				11	Existe un ambiente de confianza y apoyo entre trabajadores y supervisores.
				12	El espacio físico y las condiciones ambientales (iluminación, ruido, ventilación) son adecuados para mis funciones.
				13	Las instalaciones, recursos y medidas de seguridad/ergonomía me permiten trabajar cómodamente.

<b>Desempeño Laboral</b>	<b>Reconocimiento y recompensas</b>	Equidad y oportunidad del reconocimiento	14	Siento que mi esfuerzo y buen desempeño son reconocidos de forma justa.
			15	Recibo reconocimientos oportunos (felicitaciones, menciones, incentivos) cuando hago bien mi trabajo.
	<b>Oportunidades de desarrollo</b>	Capacitación y crecimiento profesional	16	La organización ofrece capacitaciones útiles para mejorar mi desempeño.
			17	Percibo oportunidades reales de crecimiento y promoción dentro de la empresa.
	<b>Participación y toma de decisiones</b>	Voz y autonomía en el trabajo	18	Mis ideas son escuchadas y consideradas en las decisiones de mi área.
			19	Tengo autonomía suficiente para decidir sobre aspectos de mi labor diaria.
	<b>Eficiencia</b>	Cumplimiento de tareas	20	Cumplo con mis tareas dentro del tiempo establecido.
			21	Realizo mis funciones con eficacia y responsabilidad.
	<b>Calidad</b>	Precisión y calidad del trabajo	22	Presto atención a los detalles para evitar errores en mi trabajo.
23			Mi trabajo cumple con los estándares de calidad esperados.	
<b>Productividad</b>	Cumplimiento de metas y plazos	24	Logro las metas establecidas por mi área de trabajo.	
		25	Organizo mi tiempo para cumplir con mis responsabilidades sin retrasos.	
<b>Compromiso</b>	Nivel de motivación y proactividad	26	Me esfuerzo por superar las expectativas en mi trabajo.	
		27	Participo activamente en iniciativas y proyectos de la empresa.	

## Anexos C: Instrumento para recolección de información

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES GRUPO ZOE

El objetivo del referente cuestionario es obtener información de carácter académico que permitirá identificar el clima laboral y desempeño de los trabajadores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	Mi jefe me brinda el apoyo necesario para cumplir con mis tareas.					
2	Siento que el liderazgo en mi área motiva mi desempeño diario.					
3	Mi jefe comunica claramente las expectativas y objetivos del trabajo.					
4	La información relevante me es proporcionada a tiempo por mi líder.					
5	En la empresa circula información importante de manera oportuna.					
6	Los canales de comunicación internos facilitan la comprensión de las tareas.					
7	Recibo comentarios frecuentes y útiles para mejorar mi trabajo.					
8	La retroalimentación que recibo ayuda a corregir mis errores a tiempo.					
9	Me siento apoyado emocionalmente por mis compañeros y supervisores.					
10	Las relaciones entre compañeros se basan en el respeto y la colaboración.					
11	Existe un ambiente de confianza y apoyo entre trabajadores y supervisores.					
12	El espacio físico y las condiciones ambientales (iluminación, ruido, ventilación) son adecuados para mis funciones.					
13	Las instalaciones, recursos y medidas de seguridad/ergonomía me permiten trabajar cómodamente.					
14	Siento que mi esfuerzo y buen desempeño son reconocidos de forma justa.					
15	Recibo reconocimientos oportunos (felicitaciones, menciones, incentivos) cuando hago bien mi trabajo.					
16	La organización ofrece capacitaciones útiles para mejorar mi desempeño.					
17	Percibo oportunidades reales de crecimiento y promoción dentro de la empresa.					

18	Mis ideas son escuchadas y consideradas en las decisiones de mi área.					
19	Tengo autonomía suficiente para decidir sobre aspectos de mi labor diaria.					
20	Cumplo con mis tareas dentro del tiempo establecido.					
21	Realizo mis funciones con eficacia y responsabilidad.					
22	Presto atención a los detalles para evitar errores en mi trabajo.					
23	Mi trabajo cumple con los estándares de calidad esperados.					
24	Logro las metas establecidas por mi área de trabajo.					
25	Organizo mi tiempo para cumplir con mis responsabilidades sin retrasos.					
26	Me esfuerzo por superar las expectativas en mi trabajo.					
27	Participo activamente en iniciativas y proyectos de la empresa.					

## Anexos D. Análisis de Fiabilidad

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido <sup>a</sup>		
	Total	32	100,0

. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.894	27

El análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, considerando un total de 27 ítems aplicados a 32 trabajadores del Grupo Zoe Inversiones. Los resultados obtenidos muestran un valor de  $\alpha = 0.894$ , lo cual indica un nivel de confiabilidad alto, de acuerdo con los criterios establecidos por Nunnally y Bernstein (1994), quienes señalan que valores superiores a 0.70 evidencian una adecuada consistencia interna del instrumento.

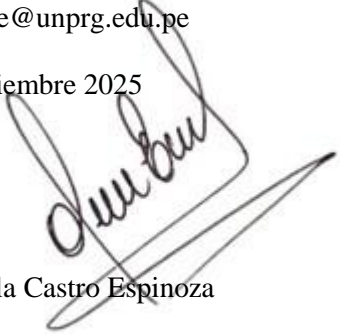
Este resultado permite afirmar que los ítems que conforman el cuestionario presentan una elevada coherencia interna, es decir, miden de manera consistente los constructos de clima laboral y desempeño, garantizando la estabilidad y precisión de las mediciones obtenidas.

Asimismo, el hecho de que no se hayan registrado casos excluidos evidencia que la totalidad de los cuestionarios fue válida para el análisis estadístico.

En consecuencia, el instrumento utilizado resulta confiable y metodológicamente adecuado para la medición de las variables objeto de estudio, permitiendo la realización de análisis descriptivos y correlacionales con un nivel aceptable de rigor científico.

## Anexo E. Formato de validación del instrumento por juicio de expertos

### A. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombres y apellidos	CASTRO ESPINOZA ANGELA YANINA
Grado académico	DOCTORA. EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
Institución de procedencia	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Años de experiencia profesional	12 AÑOS
Correo electrónico	aycastroe@unprg.edu.pe
Fecha y firma	Noviembre 2025  Dra. Angela Castro Espinoza

### B. INSTRUCCIONES PARA EL EXPERTO

El presente instrumento tiene como finalidad medir las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral. Se solicita evaluar cada ítem considerando los criterios de claridad, coherencia y relevancia, marcando el nivel correspondiente.

### C. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno

#### D. MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Variable: Clima Laboral y Desempeño Laboral

Ítem	Dimensión	Indicador	Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
1	Liderazgo	Apoyo	Mi jefe me brinda el apoyo necesario para cumplir con mis tareas.	X	X	X	
2		Motivación	Siento que el liderazgo en mi área motiva mi desempeño diario.	X	X	X	
3	Comunicación	Claridad	Mi jefe comunica claramente las expectativas y objetivos del trabajo.	X	X	X	
4		Oportunidad	La información relevante me es proporcionada a tiempo.	X	X	X	
5		Flujo	En la empresa circula información importante de manera oportuna.	X	X	X	
6		Canales	Los canales de comunicación facilitan la comprensión de las tareas.	X	X	X	
7		Retroalimentación	Recibo comentarios frecuentes y útiles para mejorar mi trabajo.	X	X	X	

Ítem	Dimensión	Indicador	Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
8		Retroalimentación	La retroalimentación ayuda a corregir errores a tiempo.	X	X	X	
9	Relaciones interpersonales	Cooperación	Me siento apoyado por mis compañeros y supervisores.	X	X	X	
10		Respeto	Las relaciones se basan en respeto y colaboración.	X	X	X	
11		Confianza	Existe un ambiente de confianza entre trabajadores.	X	X	X	
12	Condiciones físicas	Espacio	El espacio físico y condiciones ambientales son adecuados.	X	X	X	
13		Recursos	Las instalaciones y seguridad permiten trabajar cómodamente.	X	X	X	
14	Reconocimiento	Equidad	Mi esfuerzo es reconocido de forma justa.	X	X	X	
15		Oportunidad	Recibo reconocimientos oportunos.	X	X	X	
16	Desarrollo	Capacitación	La organización ofrece capacitaciones útiles.	X	X	X	
17	Desarrollo	Crecimiento	Percibo oportunidades reales de crecimiento.	X	X	X	
18	Participación	Voz	Mis ideas son escuchadas.	X	X	X	
19		Autonomía	Tengo autonomía para decidir en mi trabajo.	X	X	X	

Ítem	Dimensión	Indicador	Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
20	Desempeño	Eficiencia	Cumplo con mis tareas dentro del tiempo establecido.	X	X	X	
21		Eficacia	Realizo mis funciones con responsabilidad.	X	X	X	
22		Calidad	Evito errores en mi trabajo.	X	X	X	
23		Calidad	Mi trabajo cumple estándares de calidad.	X	X	X	
24		Productividad	Logro las metas establecidas.	X	X	X	
25		Tiempo	Organizo mi tiempo adecuadamente.	X	X	X	
26	Desempeño	Compromiso	Me esfuerzo por superar expectativas.	X	X	X	
27	Desempeño	Proactividad	Participo activamente en proyectos.	X	X	X	

### E. DICTAMEN DEL EXPERTO

El instrumento presenta claridad en sus ítems.  Sí No

El instrumento es coherente con los objetivos de la investigación.  Sí No

El instrumento es pertinente para medir las variables de estudio.  Sí No

Se recomienda la aplicación del instrumento.  Sí No



Dra. Angela Castro Espinoza

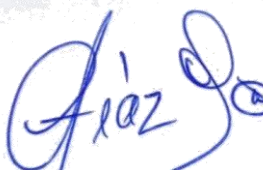
Observaciones finales del experto:

.....

## ANEXO E. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS 02

### A. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombres y apellidos	DIAZ GAMONAL BISMARCK
Grado académico	MAG. EN ADMINISTRACIÓN GERENCIAL
Institución de procedencia	CAJA PIURA
Años de experiencia profesional	20 AÑOS
Correo electrónico	pdiaz@cajapiura.pe
Fecha y firma	Noviembre 2025



MBA. Diaz Gamonal Bismarck  
DNI 41598538 / Cel. 976787424

### B. INSTRUCCIONES PARA EL EXPERTO

El presente instrumento tiene como finalidad medir las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral. Se solicita evaluar cada ítem considerando los criterios de claridad, coherencia y relevancia, marcando el nivel correspondiente.

### C. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno

#### D. MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Variable: Clima Laboral y Desempeño Laboral

Item	Dimensión	Indicador	Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
1	Liderazgo	Apoyo	Mi jefe me brinda el apoyo necesario para cumplir con mis áreas.	X	X	X	
2		Motivación	Siento que el liderazgo en mi área motiva mi desempeño diario.	X	X	X	
3	Comunicación	Claridad	Mi jefe comunica claramente las expectativas y objetivos del trabajo.	X	X	X	
4		Oportunidad	La información relevante me es proporcionada a tiempo.	X	X	X	
5		Flujo	En la empresa circula información importante de manera oportuna.	X	X	X	
6		Canales	Los canales de comunicación facilitan la comprensión de las tareas.	X	X	X	
7		Retroalimentación	Recibo comentarios frecuentes y útiles para mejorar mi trabajo.	X	X	X	

Item	Dimensión	Indicador	Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
8		Retroalimentación	La retroalimentación ayuda a corregir errores a tiempo.	X	X	X	
9	Relaciones interpersonales	Cooperación	Me siento apoyado por mis compañeros y supervisores.	X	X	X	
10		Respeto	Las relaciones se basan en respeto y colaboración.	X	X	X	
11		Confianza	Existe un ambiente de confianza entre trabajadores.	X	X	X	
12	Condiciones físicas	Espacio	El espacio físico y condiciones ambientales son adecuados.	X	X	X	
13		Recursos	Las instalaciones y seguridad permiten trabajar cómodamente.	X	X	X	
14	Reconocimiento	Equidad	Mi esfuerzo es reconocido de forma justa.	X	X	X	
15		Oportunidad	Recibo reconocimientos oportunos.	X	X	X	
16	Desarrollo	Capacitación	La organización ofrece capacitaciones útiles.	X	X	X	
17	Desarrollo	Crecimiento	Percibo oportunidades reales de crecimiento.	X	X	X	
18	Participación	Voz	Mis ideas son escuchadas.	X	X	X	
19		Autonomía	Tengo autonomía para decidir en mi trabajo.	X	X	X	

Ítem	Dimensión	Indicador	Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
20	Desempeño	Eficiencia	Cumplo con mis tareas dentro del tiempo establecido.	X	X	X	
21		Eficacia	Realizo mis funciones con responsabilidad.	X	X	X	
22		Calidad	Evito errores en mi trabajo.	X	X	X	
23		Calidad	Mi trabajo cumple estándares de calidad.	X	X	X	
24		Productividad	Logro las metas establecidas.	X	X	X	
25		Tiempo	Organizo mi tiempo adecuadamente.	X	X	X	
26	Desempeño	Compromiso	Me esfuerzo por superar expectativas.	X	X	X	
27	Desempeño	Proactividad	Participo activamente en proyectos.	X	X	X	

### E. DICTAMEN DEL EXPERTO

- El instrumento presenta claridad en sus ítems.  Sí  No
- El instrumento es coherente con los objetivos de la investigación.  Sí  No
- El instrumento es pertinente para medir las variables de estudio.  Sí  No
- Se recomienda la aplicación del instrumento.  Sí  No



MBA. Diaz Gamonal Bismarck  
DNI 41598538 / Cel. 976787424

Observaciones finales del experto:

.....