



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS Y SALUD
PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**

**CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA-SERPOST S.A.,
HUARAZ, 2025**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

**AUTOR
DURAND VALENZUELA, YELINDA HERCILA
ORCID:0000-0001-7854-3046**

**ASESOR
CENTURION MEDINA, REINERIO ZACARIAS
ORCID:0000-0002-6399-5928**

**CHIMBOTE-PERÚ
2025**



FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS Y SALUD

PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 0206-061-2025 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **17:13** horas del día **22** de **Octubre** del **2025** y estando lo dispuesto en el Reglamento de Investigación (Versión Vigente) ULADECH-CATÓLICA en su Artículo 34º, los miembros del Jurado de Investigación de tesis de la Escuela Profesional de **ADMINISTRACIÓN**, conformado por:

LLENQUE TUME SANTOS FELIPE Presidente
PELÁEZ VALDIVIESO JOSÉ VÍCTOR Miembro
SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN Miembro
Dr. CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA-SERPOST S.A., HUARAZ, 2025**

Presentada Por :

(1211121046) **DURAND VALENZUELA YELINDA HERCILA**

Luego de la presentación del autor(a) y las deliberaciones, el Jurado de Investigación acordó: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, la tesis, con el calificativo de **14**, quedando expedito/a el/la Bachiller para optar el TÍTULO PROFESIONAL de **Licenciada en Administración**.

Los miembros del Jurado de Investigación firman a continuación dando fe de las conclusiones del acta:

LLENQUE TUME SANTOS FELIPE
Presidente

PELÁEZ VALDIVIESO JOSÉ VÍCTOR
Miembro

SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN
Miembro

Dr. CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS
Asesor



CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

La responsable de la Unidad de Integridad Científica, ha monitorizado la evaluación de la originalidad de la tesis titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA-SERPOST S.A., HUARAZ, 2025 Del (de la) estudiante DURAND VALENZUELA YELINDA HERCILA , asesorado por CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS se ha revisado y constató que la investigación tiene un índice de similitud de 0% según el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Por lo tanto, dichas coincidencias detectadas no constituyen plagio y la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Cabe resaltar que el turnitin brinda información referencial sobre el porcentaje de similitud, más no es objeto oficial para determinar copia o plagio, si sucediera toda la responsabilidad recaerá en el estudiante.

Chimbote, 22 de Julio del 2026




Mgtr. Roxana Torres Guzman
RESPONSABLE DE UNIDAD DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia, por su amor incondicional, a quienes creyeron en mí cuando más lo necesitaba, y a mí mismo(a), por no rendirme. A cada madrugada de esfuerzo silencioso, y a cada pequeño paso que me trajo hasta aquí.

Y, sobre todo, a Dios, por ser mi guía en cada decisión, por darme la fortaleza cuando las fuerzas flaqueaban, y por recordarme, aún en la incertidumbre, que todo tiene su tiempo y propósito.

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por darme la fuerza y la perseverancia en cada etapa de este camino.

A mi familia, por su apoyo constante, por creer en mí y por acompañarme incluso en los momentos más difíciles.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos y por sembrar en mí la curiosidad académica.

A mis amigos, por ser compañía, aliento y respiro en los días más exigentes.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que este trabajo se hiciera realidad.

Índice general

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice general	VI
Lista de tablas	VII
Índice de figuras	VIII
Resumen	IX
Abstract.....	X
I. Planteamiento del problema de investigación.....	1
II. Marco teórico	6
2.1. Antecedentes	6
2.2 Bases teóricas	13
2.3. Hipótesis	45
III. Metodología.....	46
3.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación	46
3.2. Población.....	48
3.3 Operacionalización de las variables	50
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.5. Método de análisis de datos.....	52
3.6. Aspectos éticos	53
IV. Resultados	55
V. Discusión.....	85
VI. Conclusiones	146
VII. Recomendaciones.....	148
Referencia bibliográfica	150
Anexos.....	164
Anexo 01. Carta de recojo de datos.....	164
Anexo 02. Carta de autorización para el desarrollo de la investigación	165
Anexo 3. Matriz de consistencia y operacionalizacion	166
Anexo 4. Formato de Carta de Presentación al Experto.....	159
Anexo 5. Formato técnica de los instrumentos (descripción, propiedades métricas: validez, confiabilidad u otros)	177
Anexo 6. Formato de consentimiento informado y declaración jurada.....	179

Lista de tablas

Tabla 1. Características de la Estructura de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	43
Tabla 2. Características de la Recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost. A., Huaraz, 2025.....	45
Tabla 3. Características de las Relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	47
Tabla 4. Características de la Identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	50
Tabla 5. Características del Rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	52
Tabla 6. Características del Comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	54
Tabla 7. Características del Rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	56
Tabla 8. Plan de mejora para el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	58

Índice de figuras

Figura 1. Características de la Estructura de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	44
Figura 2. Características de la Recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	46
Figura 3. Características de las Relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	49
Figura 4. Características de la Identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	51
Figura 5. Características del Rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	53
Figura 6. Características del Comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	55
Figura 7. Características del Rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.....	57

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar las características del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad anónima-Serpost S.A., Huaraz, 2025. El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, transversal. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores, y la técnica utilizada fue la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado. Respecto a la variable clima organizacional, los resultados indicaron que el 35% de los trabajadores consideró que las normas no son claras ni justas, el 45% mostró indiferencia hacia los mecanismos de recompensa, el mismo porcentaje expresó desacuerdo con las oportunidades de desarrollo profesional y personal, y el 30% se mostró indiferente respecto a su identificación con los valores institucionales. En cuanto al desempeño laboral, el 45% manifestó estar en desacuerdo con que su trabajo represente desafíos estimulantes, el 35% reconoció haber experimentado emociones negativas durante su jornada laboral, y el 30% mostró una postura indiferente respecto a su participación en el trabajo en equipo. Se concluye que existen deficiencias en el clima organizacional que influyen negativamente en el desempeño laboral, por lo que se recomienda implementar estrategias que fortalezcan la comunicación, motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, motivación

Abstract

The objective of this research was to determine the characteristics of the organizational climate to improve job performance at the company Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima (SERPOST S.A.), Huaraz, 2025. The study was applied in nature, with a quantitative approach, descriptive-proposal level, and a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 20 employees, and the data collection technique used was a survey through a structured questionnaire. Regarding the organizational climate variable, results showed that 35% of employees believed that the rules are not clear or fair, 45% expressed indifference toward the existing reward mechanisms, the same percentage disagreed with the opportunities for professional and personal development, and 30% were indifferent to the institution's values and mission. As for job performance, 45% disagreed that their work presents stimulating challenges, 35% reported experiencing negative emotions such as frustration during their workday, and 30% were indifferent about their active participation in teamwork contributing to organizational goals. It is concluded that there are weaknesses in the organizational climate that negatively affect job performance, highlighting the need to implement strategies that strengthen communication, motivation, and employees' sense of belonging.

Keywords: organizational climate, job performance, motivation

I. Planteamiento del problema

El clima organizacional es un elemento fundamental dentro de cualquier compañía, ya que refleja la calidad de las interacciones y relaciones entre los empleados. Un entorno laboral favorable permite a la organización manejar de manera más efectiva las dificultades, reduciendo riesgos como pérdidas económicas, costos innecesarios y conflictos internos. Además, un ambiente positivo incentiva a los trabajadores a comprometerse y mejorar su rendimiento en las actividades que realizan (Jauregui Caballero, 2024).

Actualmente, muchas empresas han adoptado nuevas estrategias surgidas a raíz de la pandemia, implementando diversas modalidades laborales como el teletrabajo, horarios flexibles y protocolos de salud y seguridad. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), las normas de bioseguridad consideran aspectos esenciales para la protección laboral y la remuneración, aspectos fundamentales para los trabajadores. La pandemia también provocó cambios significativos que impactaron en los empleados, aumentando niveles de ansiedad, estrés y depresión debido a despidos y la incertidumbre en el empleo, factores que han impulsado la necesidad de incorporar nuevas estrategias para mejorar el entorno laboral.

A escala global, Gu Zhenjing et al. (2022) mostraron un porcentaje considerable de empleados reporta desempeños no óptimos cuando el clima laboral es negativo; entre los factores señalados están la percepción del trabajador hacia su trabajo, así como su evaluación de los colegas y la atmósfera corporativa. Según este estudio, un ambiente laboral poco favorable se asocia con estrés, presión constante y una menor motivación, lo que reduce la productividad. De esta forma, la percepción que tiene el empleado sobre el clima organizacional dentro de la empresa resulta fundamental, pues influye directamente en su desempeño laboral, pudiendo hacerlo mejorar o deteriorarse.

A escala nacional, específicamente en el departamento de Junín (provincia de Huancayo), Echevarría Huamán (2024) llevó a cabo un estudio en una empresa de multiservicios que reveló que cerca del 42,6 % del personal tenía una percepción relativamente positiva del clima organizacional y mostró un desempeño laboral adecuado. Sin embargo, el resto de los trabajadores presentó dificultades en sus relaciones interpersonales, evidenciadas por su escasa participación en las actividades institucionales, constantes solicitudes de permisos, inasistencia a capacitaciones y, en

algunos casos, reubicaciones de puesto o suspensiones laborales. Estos hallazgos permitieron identificar una problemática significativa dentro de la organización.

A nivel regional en el departamento de Ancash de la ciudad de Yungay se realizó una investigación, donde el clima organizacional se veía afectado ya que el 54,1 % de los docentes estaban en riesgo de estrés y un bajo desempeño laboral; así mismo, el 34,1 % ya estaban pasando por momentos negativos en su entorno laboral, esto demuestra que en esta organización está en un riesgo muy grande de que todos los trabajadores puedan estar pasando por situaciones de estrés laboral como causa se evidenció la falta de comunicación entre empleados, la baja motivación para trabajar y el salario que recibe cada empleado, dando como resultado un bajo desempeño laboral y por consiguiente que sean despedidos o sancionados (Flores Luna & García Barrozo, 2023)

A nivel local en la en la ciudad de Huaraz, hoy en día muchas empresas han generado ambientes idóneos para sus empleados, porque consideran que ante un conflicto laboral conduce a un mal desempeño en sus labores, así como en el desarrollo y crecimiento de la empresa, la investigación fue realizada en la Administración Local de Agua Huaraz (ALAHZ). El estudio indica que el 54 % de los trabajadores considera que un clima organizacional adecuado es esencial para desarrollar un trabajo de calidad. No obstante, las deficiencias identificadas dentro de la organización ocasionaron, en algunos casos, el despido de empleados. Se evidenció que ciertos días del mes presentaban una sobrecarga laboral significativa, y que parte del personal del área de limpieza no se mantenía en sus puestos. Entre los factores que contribuyeron a esta situación destacan la ausencia de incentivos y el escaso reconocimiento al buen desempeño. Como consecuencia, se generó un ambiente laboral caracterizado por la presión y el estrés, lo que impactó negativamente en el rendimiento de los trabajadores. (Urbano, 2018)

La presente investigación se realizó en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima, en la ciudad de Huaraz. Esta empresa garantiza el envío y recepción de correspondencia y paquetes a nivel nacional e internacional, también ofrece giros postales y facilitar que las micro y pequeñas empresas accedan a mercados globales mediante el programa Exporta Fácil. Siendo una empresa importante, se observó que tiene deficiencias en el clima organizacional de sus trabajadores de la sede Huaraz, que perjudican directamente con el desempeño laboral de cada miembro de la empresa poniendo en riesgo la estabilidad de la organización y su permanencia en el mercado. Entre las diferentes causas que generan este problema se han identificado una deficiente

comunicación entre líderes y trabajadores, horarios largos de trabajo sin considerar horas extras en el pago en fin de mes y la falta de capacitaciones a los trabajadores. Los trabajadores no desarrollan competencias nuevas ni actualizan sus conocimientos por la falta de capacitaciones, lo que reduce su capacidad para desempeñarse de manera eficiente y productiva.

Los efectos que conllevaron a este problema son múltiples entre las cuales se observó, desmotivación de los trabajadores, frustración por querer desarrollarse mejor y bajo desempeño laboral. El bajo desempeño laboral se evidencio en las entregas de los paquetes se entregó sin la verificación correspondiente, cometiendo errores en la administración de envíos con tiempos retrasados sin comunicar a los usuarios. Por ello, fue necesario realizar un estudio detallado de ambas variables con el fin de identificar aspectos que requieran mejora y desarrollar estrategias orientadas a promover un ambiente de trabajo positivo y funcional. En este sentido se contribuyó al logro de los objetivos planteados y se aseguró una atención de calidad en la empresa propuesta.

Por lo explicado anteriormente se formuló el problema general de la investigación ¿Cuáles son las características del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? Así mismo, se formuló los problemas específicos de la primera variable: ¿Cuáles son las características de las estructuras de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? ¿Cuáles son las características de la recompensa en la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? ¿Cuáles son las características de las relaciones laborales en la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? ¿Cuáles son las características de la identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? Y de la segunda variable fueron: ¿Cuáles son las características del rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? ¿Cuáles son las características del comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? ¿Cuáles son las características del rendimiento de contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? ¿Cuál es la propuesta de un plan de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025?

Este estudio planteó como objetivo general: Determinar las características del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Como objetivos específicos de la primera variable: Identificar las características de las estructuras de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Definir las características de la recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Describir las características de las relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Determinar las características de la identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Y de la segunda variable fueron: Identificar las características del rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Definir las características del comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Describir las características del rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Elaborar una propuesta de un plan de mejora para el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Este estudio tuvo una justificación a nivel teórico, por los diversos conflictos observados en la empresa, por tal motivo fue importante obtener la información veraz de registros teóricos y referencias que respalden los datos a describir sobre el clima organizacional y desempeño laboral del trabajador; por ende, este estudio implementó algunas propuestas de mejora para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. Además, también se justificó de manera práctica, ya que, se brindó una propuesta de mejora beneficiando a la empresa, demostrando cambios positivos en cuanto al clima organizacional, obteniendo buenos resultados que se visualizaron en el buen desempeño laboral del trabajador, formando una nueva relación entre compañeros, con nuevas experiencias, mejorando el ambiente de trabajo y buenos resultados en el desempeño. Y por último se justificó de manera metodológica, porque para alcanzar los objetivos planteados se propuso un estudio de tipo cuantitativo lo cual permitió evaluar los datos obtenidos de forma numérica, de nivel descriptivo, diseño no experimental transversal debido a que se estudió en un momento específico y se determinó un tiempo de inicio para el estudio en un periodo determinado, para el recojo de datos se empleó la

observación de los acontecimientos dentro de la empresa, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, esto quiere decir que se seleccionó la muestra de la población; en cuanto a los objetivos de la investigación fue aplicado a los trabajadores de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost, en estudio, por medio de un cuestionario, el cual tuvo que ser validados por juicio de expertos, en cuanto a la evaluación de la confiabilidad del instrumento se empleó el Alfa de Cronbach.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Variable 1. Clima Organizacional

Pereira et al. (2023), En su artículo titulado *Increasing couriers' job satisfaction through social-sustainability practices: Perceived fairness and psychological-safety perspectives*, tuvieron como objetivo principal examinar cómo el clima organizacional y las prácticas de sostenibilidad social influyen en el desempeño laboral de los repartidores de empresas courier y de envíos. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y predictivo, con una muestra de trabajadores del sector logístico en diferentes países. Los resultados revelaron que la percepción de justicia organizacional y la seguridad psicológica tienen efectos significativos sobre la satisfacción y el desempeño laboral. Asimismo, se identificó que un clima organizacional basado en la confianza, el reconocimiento y la equidad promueve mayores niveles de compromiso y eficiencia operativa. En conclusión, los autores destacaron que un ambiente organizacional saludable mejora la productividad y el bienestar de los colaboradores, lo cual es particularmente relevante en empresas de mensajería y servicios postales, donde la motivación y la coordinación son determinantes para la calidad del servicio.

Strenitzerová y Achimský (2019), en su investigación titulada *Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in the postal sector*, tuvieron como propósito principal analizar cómo el clima organizacional influye en el rendimiento y compromiso de los trabajadores dentro del sector postal. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, trabajando con una muestra de empleados de empresas de servicios postales en Eslovaquia, dedicadas a la mensajería y envíos. Para la recolección de información se aplicaron instrumentos que evaluaron la satisfacción, la motivación y la percepción del clima laboral. Los resultados mostraron que factores como la comunicación interna, la claridad en las metas, el reconocimiento, la estabilidad y el liderazgo influyen significativamente en el desempeño y la lealtad de los colaboradores. El análisis estadístico reveló que la satisfacción laboral actúa como mediador entre el clima organizacional y el rendimiento individual, explicando gran parte de la variabilidad en el compromiso de los trabajadores. En conclusión, los autores afirmaron que un clima organizacional positivo fortalece la

eficiencia y la sostenibilidad laboral en empresas postales, donde la coordinación y la calidad del servicio son esenciales para mantener la competitividad.

Wang (2019), del país de Australia, en su tesis titulada *Logistics Capability, Supply Chain Uncertainty and Risk, and Logistics Performance: An Empirical Analysis of the Australian Courier Industry*, tuvo como objetivo analizar cómo la capacidad logística y la incertidumbre en la cadena de suministro afectan el desempeño de las empresas de mensajería en Australia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas como instrumento principal para recopilar datos del personal y la gestión operativa. El propósito fue evidenciar si las condiciones internas de la empresa, la eficiencia logística y la gestión del riesgo inciden de manera directa en el rendimiento y la satisfacción del equipo. A partir del análisis realizado, se identificaron factores determinantes como la comunicación interna, la planificación de rutas, la coordinación entre áreas y la gestión del riesgo, los cuales resultaron esenciales para optimizar el desempeño operativo. Como conclusión, los hallazgos permitieron establecer recomendaciones específicas que favorecieron una gestión más eficiente y resiliente de las operaciones de mensajería. La aplicación de encuestas permitió construir un diagnóstico ajustado a las necesidades reales del personal y de la empresa, contribuyendo a la creación de un entorno laboral más organizado, eficiente e innovador, facilitando la implementación de estrategias efectivas en la gestión del talento humano y la logística.

Variable 2. Desempeño laboral

Zulu y Namangala (2024), desde Africa (Zambia), en su estudio titulado *The Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study of Zambia Postal Services Corporation (ZAMPOST) in Lusaka, Zambia*, plantearon como objetivo principal analizar el rendimiento del personal operativo y administrativo de ZAMPOST. Para el desarrollo del estudio se empleó un enfoque metodológico mixto, bajo un diseño no experimental y de tipo descriptivo, lo que permitió identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Se aplicaron los métodos deductivo y analítico para interpretar los datos obtenidos. La muestra incluyó a 107 empleados, quienes respondieron encuestas estructuradas y participaron en entrevistas con mandos intermedios, lo que permitió recolectar información desde distintas perspectivas. Los resultados destacaron la necesidad de implementar acciones orientadas a mejorar la cultura organizacional, señalando que valores corporativos, estilo de liderazgo y comunicación interna ayudan a identificar y fortalecer las competencias del personal,

mientras que la formación continua es clave para el desarrollo del equipo. Asimismo, se evidenció que un liderazgo participativo facilita la implementación de políticas internas que fortalecen el clima organizacional. En conclusión, estrategias como la evaluación de desempeño, la capacitación constante del personal y la aplicación de modelos de gestión adecuados contribuyen directamente a generar un entorno laboral más eficiente, lo que impacta positivamente en la productividad y calidad del servicio de la empresa postal ZAMPOST.

Isyana Ermita, Syamsudin e Irwin Sukrisno Sugeng (2022), del país de Indonesia, en su investigación titulada *The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance at PT Pos (Persero) Post Office Bekasi 17000, Indonesia*, tuvieron como objetivo principal analizar el rendimiento del personal operativo y administrativo de la empresa postal PT Pos Bekasi. Para el desarrollo del estudio se empleó un enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental y de tipo descriptivo, lo que permitió identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Se aplicaron los métodos deductivo y analítico para interpretar los datos obtenidos. La muestra incluyó a 77 empleados, quienes respondieron encuestas estructuradas, lo que permitió recolectar información desde distintas perspectivas. Los resultados destacaron la necesidad de implementar acciones orientadas a mejorar tanto la cultura organizacional como el entorno laboral, señalando que el liderazgo, los valores organizacionales y la claridad en las políticas internas ayudan a identificar y fortalecer las competencias del personal, mientras que un ambiente de trabajo saludable es clave para el desarrollo del equipo. Asimismo, se evidenció que líderes con buen estilo directivo facilitan la implementación de políticas internas que fortalecen el clima organizacional. En conclusión, estrategias como la evaluación de desempeño, la mejora del entorno de trabajo y la aplicación de modelos de gestión adecuados contribuyen directamente a generar un entorno laboral más eficiente, lo que impacta positivamente en la productividad y calidad del servicio postal en PT Pos Bekasi..

Husna Jonneli, Alex Winarno y Romat Saragih (2024), en su estudio titulado *Enhancing Employee Performance in Logistic Companies: The Influence of Competency Development and Remuneration with Job Satisfaction as a Mediating Factor*, plantearon como objetivo principal analizar el rendimiento del personal operativo y administrativo en empresas de logística y servicios postales de Indonesia. Para el desarrollo del estudio se empleó un enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental y de tipo descriptivo,

lo que permitió identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Se aplicaron los métodos deductivo y analítico para interpretar los datos obtenidos. La muestra incluyó a 84 empleados, quienes respondieron encuestas estructuradas, lo que permitió recolectar información desde distintas perspectivas. Los resultados destacaron la necesidad de implementar acciones orientadas a mejorar la suficiencia técnica mediante el desarrollo de competencias y la equidad en los sistemas de remuneración, señalando que estos componentes ayudan a identificar y fortalecer las competencias del personal, mientras que los beneficios por desempeño y reconocimientos especiales son clave para el desarrollo del equipo. Asimismo, se evidenció que un liderazgo que valora la justicia interna facilita la implementación de políticas internas que fortalecen el clima organizacional. En conclusión, estrategias como la evaluación de desempeño, la mejora del sistema de remuneración y la capacitación continua contribuyen directamente a generar un entorno laboral más eficiente, lo que impacta positivamente en la productividad y calidad del servicio en empresas de mensajería y logística.

Antecedentes nacionales

Variable 1. Clima Organizacional

Terán Sánchez (2024), de la ciudad de Lima, en su tesis titulada *El clima organizacional y su relación con el desempeño de los trabajadores de una empresa de distribución de mercancías, Lima, Perú*, tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo y administrativo. Se trata de una investigación de tipo aplicada, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas, enmarcándose dentro de un estudio transversal, al tratarse de una única medición en el tiempo. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los trabajadores consideró que un clima organizacional favorable influye significativamente en su rendimiento laboral. A partir de estos hallazgos, se concluye que un ambiente laboral positivo impacta directamente en la motivación y productividad del personal, mejorando los niveles de eficiencia y compromiso dentro de la empresa de servicios logísticos analizada.

Marín (2022), de Trujillo, en su tesis titulada *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicios de encomiendas Interprovincial Express, Trujillo, Perú*, tuvo como finalidad analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal operativo. El estudio fue de tipo básico, con

enfoque cuantitativo y diseño correlacional. La población estuvo compuesta por 45 colaboradores del área administrativa y de distribución. Los resultados demostraron que existe una correlación positiva moderada ($r = 0.623$; $p < 0.05$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral, evidenciando que a mejores condiciones laborales, comunicación efectiva y reconocimiento del trabajo, mayor será la eficiencia del personal. En conclusión, un clima laboral saludable fortalece la productividad y mejora la calidad del servicio que brinda la empresa de encomiendas Interprovincial Express.

Registro en ALICIA / CONCYTEC (2024), de Trujillo, bajo el título *Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa Courier en Trujillo – 2024*, tuvo como propósito principal analizar cómo el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de mensajería. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental, aplicando encuestas estructuradas a los trabajadores del área operativa. Los hallazgos indicaron que un clima organizacional favorable, basado en la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el reconocimiento, influye positivamente en la satisfacción laboral, lo que a su vez mejora el compromiso y desempeño de los empleados. Se concluye que fortalecer las dimensiones del clima organizacional es una estrategia clave para elevar los niveles de satisfacción y rendimiento dentro del sector Courier.

Variable 2. Desempeño laboral

Ugarte Vela (2022), en su tesis titulada *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones de Lima 2022*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal operativo y administrativo. Se trata de una investigación de tipo básica, con diseño correlacional no experimental y enfoque cuantitativo. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas, aplicadas en un estudio transversal. La población estuvo conformada por 308 trabajadores de la empresa de telecomunicaciones a nivel nacional, siendo la muestra de 167 trabajadores de la ciudad de Lima. Los resultados evidenciaron que existe una correlación positiva moderada (Rho de Spearman = $0,578$; $p = 0,000 < 0,05$) entre cultura organizacional y desempeño laboral. A partir de estos hallazgos, se concluye que una cultura organizacional fuerte y positiva

impacta favorablemente en la eficiencia, compromiso y rendimiento de los trabajadores en la empresa de telecomunicaciones.

Palti Zavala (2022), en su tesis titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021*, tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal operativo y administrativo. La investigación fue aplicada, de tipo cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional descriptivo. La muestra estuvo conformada por 50 colaboradores de Provias Descentralizado, seleccionados por muestreo de conveniencia. Se aplicaron cuestionarios tipo Likert con alta confiabilidad (0,956 para clima organizacional; 0,921 para desempeño laboral). Los resultados mostraron una correlación positiva significativa ($r = 0.754$; $p = 0,000$) entre clima organizacional y desempeño laboral. En conclusión, mejorar dimensiones del clima como la comunicación, liderazgo y reconocimiento puede fortalecer notablemente el desempeño de los colaboradores de Provias Descentralizado.

Heredia Canales (2023), en su tesis titulada *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de SERPOST S.A. sede La Victoria, 2022*, analizó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de dicha sede. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 51 trabajadores administrativos y operativos. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada ($\rho = 0,615$; $p = 0,000 < 0,05$) entre clima organizacional y desempeño laboral, concluyendo que un ambiente laboral caracterizado por la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y la motivación influye significativamente en el rendimiento del personal de SERPOST S.A.

Antecedentes regionales

Variable 1. Clima Organizacional

Castro (2024), en su tesis titulada *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la empresa de servicios Shalom Courier, distrito de Chimbote, Perú*, tuvo como objetivo central desarrollar una propuesta orientada a mejorar el clima organizacional y, con ello, fortalecer el desempeño laboral del personal. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y de propuesta, con diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 17 colaboradores, quienes respondieron una encuesta estructurada de 18 ítems basada en la

escala Likert. Los hallazgos revelaron que el 47,06 % de los trabajadores percibe una comunicación interna fluida con frecuencia, y el mismo porcentaje señaló que el liderazgo motiva de forma constante al personal. Respecto al rendimiento laboral, el 41,18 % indicó que solo en ocasiones alcanzan los estándares de calidad, mientras que el 35,29 % afirmó mantener siempre la puntualidad en sus responsabilidades. Se concluye que, aunque existen fortalezas en comunicación y motivación, también se identifican necesidades de mejora en calidad y puntualidad, justificando la implementación de una propuesta de intervención que optimice el desempeño en Shalom Courier.

Variable 2. Desempeño laboral

Alayo Aguirre (2023), en su tesis titulada *Liderazgo y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa SGP Business S.R.L., Chimbote, 2022*, tuvo como objetivo analizar cómo el liderazgo influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental transversal. La muestra incluyó a 15 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado de 20 ítems, evaluando liderazgo y desempeño laboral. Los resultados mostraron que el 55 % de los trabajadores percibe que sus supervisores brindan dirección clara y motivación constante, mientras que el 65 % señaló que el reconocimiento por logros es insuficiente. Respecto al desempeño laboral, el 60 % indicó que cumplen con los estándares establecidos de manera frecuente, y el 50 % afirma colaborar activamente con sus compañeros, manteniendo relaciones interpersonales adecuadas. Se concluye que, aunque el liderazgo tiene un efecto positivo en el desempeño, existen áreas de mejora en el reconocimiento y la comunicación interna, aspectos clave para fortalecer la eficiencia y motivación del personal en SGP Business S.R.L.

Antecedentes locales

Valdivia Palhua (2023), en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del IST Eleazar Guzmán Barrón – Huaraz, 2023*, aplicó un estudio cuantitativo, no experimental correlacional transversal con 32 empleados de la institución. Se encontró una correlación positiva fuerte entre clima organizacional y desempeño laboral. Aunque no es empresa courier o de mensajería, las funciones administrativas-operativas y el contexto urbano de Huaraz lo hacen relevante como antecedente.

2.2 Bases teóricas

Variable 1. Clima organizacional

Definición: El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones que los trabajadores comparten respecto al ambiente laboral en el que desempeñan sus funciones. Este entorno incluye aspectos como las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las políticas internas, la comunicación y la estructura organizacional, los cuales inciden directamente en la motivación, satisfacción y productividad del personal (Chiavenato, 2009). Desde esta perspectiva, el clima organizacional no solo refleja las condiciones físicas del trabajo, sino también el contexto psicológico y social que influye en el comportamiento de los empleados (Robbins & Judge, 2013).

De acuerdo con Likert (1967), el clima organizacional se configura a partir de las interacciones entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización, y su naturaleza puede facilitar o dificultar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por tanto, comprender y gestionar el clima laboral es clave para el desarrollo del talento humano y el logro de una cultura organizacional saludable.

Dessler (2011) Dessler define el clima organizacional como un ambiente psicológico que resulta de las prácticas, políticas y estructuras organizacionales percibidas por los empleados. Estas percepciones influyen directamente en su comportamiento y desempeño laboral.

Méndez Álvarez (2006) El clima organizacional refleja el ambiente psicosocial en el que los empleados desarrollan sus actividades. Este se forma a partir de las interacciones entre colegas, la manera en que se percibe el liderazgo y el nivel de satisfacción que los trabajadores sienten respecto a sus tareas y a las condiciones laborales.

Desde mi perspectiva, el clima organizacional es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa o institución, ya que no se limita a las condiciones físicas o a las reglas formales, sino que abarca un aspecto mucho más complejo y sutil: la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno laboral. Es esa percepción la que moldea la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Considero que el enfoque en las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y la comunicación son especialmente relevante, porque estos factores generan un ambiente de confianza y apoyo que puede potenciar el desempeño. Si los trabajadores sienten que sus opiniones son valoradas y que existen canales claros para expresar sus inquietudes, el clima organizacional tiende a ser positivo y, por ende, se refleja en mejores resultados.

Además, la idea de Likert sobre las interacciones jerárquicas me parece crucial, porque la manera en que los distintos niveles de la organización se comunican y colaboran puede facilitar o entorpecer el logro de metas. Una gestión consciente del clima laboral no solo promueve el bienestar del trabajador, sino que también contribuye a construir una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos. Finalmente, creo que reconocer el clima organizacional como un entorno psicológico y social, tal como indican Dessler y Méndez Álvarez, permite a las organizaciones abordar problemas que a menudo pasan desapercibidos, como el estrés laboral, la falta de motivación o la insatisfacción, que pueden impactar negativamente en la productividad y la retención del talento.

En resumen, para mí, el clima organizacional no es un tema secundario ni un simple adorno en la gestión empresarial, sino un factor clave que debe ser medido, comprendido y gestionado con dedicación para alcanzar el éxito organizacional

Importancia: Aldaz et al., (2022) Fomentar un clima laboral favorable en las organizaciones puede generar una serie de beneficios significativos. Entre los más relevantes se encuentran: el desarrollo de una actitud positiva en los colaboradores que perciben dicho entorno; la contribución al éxito organizacional, al crecimiento sostenido del negocio y a una mayor rentabilidad; así como el fortalecimiento del sentido de pertenencia e identificación con la cultura y los valores de la empresa por parte del personal. Además, un ambiente organizacional adecuado promueve la motivación del equipo de trabajo, orientándolo hacia el logro de metas y consolidando una cultura basada en el esfuerzo y la excelencia. El clima organizacional, en este contexto, incide de manera

directa en la motivación, eficacia, satisfacción y productividad de los trabajadores. Es fundamental que los empleados se sientan comprometidos e involucrados con sus funciones, aspecto que se ve facilitado por un entorno laboral positivo. Cuando el talento humano percibe que su labor es valorada, es más probable que se evidencie un incremento en su eficiencia y rendimiento. En consecuencia, un colaborador que se siente satisfecho, reconocido e importante dentro de la organización, tiende a ser más productivo y a contribuir de manera activa al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cabe mencionar que el clima organizacional es importante porque constituye la base sobre la cual se construye el bienestar y la productividad dentro de cualquier empresa o institución. No se trata solo de tener buenas instalaciones o políticas, sino de cómo los empleados perciben y experimentan su entorno laboral día a día. Esa percepción colectiva influye profundamente en su motivación, compromiso y satisfacción. Además, un buen clima organizacional fomenta relaciones interpersonales saludables, un liderazgo efectivo y una comunicación abierta, lo que crea un ambiente de confianza y apoyo. Cuando los trabajadores sienten que son escuchados y valorados, se sienten más motivados a contribuir, lo que se traduce en mejores resultados para la organización. Por eso, gestionar y cuidar el clima organizacional es clave para mantener equipos comprometidos y alcanzar los objetivos empresariales de manera sostenible.

Teoría: La teoría desarrollada por Rensis Likert en la década de 1960 plantea que el clima organizacional está directamente influenciado por las prácticas de gestión y el estilo de liderazgo predominante en la organización. Según el autor, dicho clima se configura a partir de la percepción colectiva que tienen los empleados sobre la estructura, los procesos y las relaciones internas del entorno laboral. En este modelo, Likert identifica cuatro tipos de sistemas administrativos que influyen en el clima organizacional: el sistema explotador-autoritario, el autoritario-benevolente, el consultivo y el participativo. Cada uno de estos sistemas se distingue por su forma de ejercer la autoridad, el nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y los mecanismos de comunicación existentes (Likert, 1967).

Desde mi punto de vista, la teoría de Rensis Likert sigue siendo ideal para entender el clima organizacional, incluso en contextos laborales actuales. Lo más valioso de su modelo es que resalta cómo las percepciones colectivas de los empleados sobre la gestión y el liderazgo pueden afectar directamente la motivación, la colaboración y la productividad. Personalmente considero que los cuatro sistemas administrativos

propuestos por Likert permiten identificar no solo el nivel de participación de los trabajadores, sino también la calidad de la comunicación interna y la confianza en la organización. Además, este enfoque evidencia que un liderazgo participativo no solo mejora el clima laboral, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la institución o empresa.

Para una adecuada evaluación de la variable clima organizacional, se consideraron los aportes de Sotelo et al. (2012), quienes señalan que esta debe analizarse a partir de cuatro dimensiones fundamentales: estructura organizacional, sistema de recompensas, relaciones laborales e identidad organizacional, estas dimensiones se alinean con las propuestas de Litwin y Stringer que en año 1968 abordan aspectos similares en su modelo de clima organizacional. A continuación, se procede a definir cada una de estas dimensiones para su correcta comprensión y aplicación en el estudio.

Dimensiones:

Dimensión 1. estructura

La estructura organizacional comprende la manera en que se distribuyen roles, responsabilidades y niveles jerárquicos, regulando el funcionamiento interno y el flujo de información dentro de la empresa, lo cual impacta directamente en la eficiencia y el ambiente laboral (Sotelo et al., 2012).

La estructura organizacional se entiende como el esquema formal que establece las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y las funciones dentro de una organización. Generalmente, esta estructura se representa a través de un organigrama, el cual refleja la distribución de la autoridad y los canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Dependiendo de las particularidades y necesidades específicas de cada organización, esta estructura puede adoptar diversas formas, tales como funcional, divisional, matricial o en red (Chiavenato, 2009). Un diseño estructural claro y adecuado sirve como una guía fundamental para la toma de decisiones, la asignación de tareas y la coordinación de actividades, favoreciendo así la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, contribuye a definir con precisión los roles y responsabilidades de los colaboradores, lo que facilita la comunicación interna, la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la organización (Chiavenato, 2009).

Desde mi opinión personal, la dimensión de estructura organizacional constituye un pilar fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa u organización. Considero que un diseño estructural bien definido no solo clarifica los roles y responsabilidades de cada miembro, sino que también facilita la comunicación y coordinación interna, reduciendo confusiones y conflictos. Además, creo que la forma en que se organiza jerárquicamente la empresa puede influir directamente en la motivación y el desempeño de los colaboradores, así mismo, estructuras demasiado rígidas pueden limitar la creatividad y la participación, mientras que estructuras flexibles y adaptativas fomentan la colaboración y un clima laboral más positivo. Por ello, evaluar y ajustar la estructura organizacional de acuerdo con las necesidades específicas de la institución resulta esencial para alcanzar eficiencia operativa y un ambiente de trabajo saludable.

Indicadores:

Indicador 1. Normatividad

La normatividad para Bernard et al. (2021) se refiere al conjunto de normas, reglamentos, políticas y procedimientos que presenta una organización para regular el comportamiento y las actividades de sus miembros. Estas regulaciones abarcan aspectos diversos como la conducta ética, el desempeño laboral, la seguridad, el uso de recursos y la interacción entre empleados, y establecen un marco de referencia claro y coherente para orientar la conducta y el rendimiento esperado. Además, promueve la cohesión organizacional, la equidad y un orden estable dentro del entorno laboral.

Mendoza López y Lorenzana Gutiérrez (2012) definen la normatividad organizacional como el conjunto de políticas, procedimientos y regulaciones establecidas por una organización para garantizar la seguridad de la información y el cumplimiento de las mejores prácticas en el uso de tecnologías de la información. Estas normativas buscan proteger los activos informáticos, minimizar riesgos y asegurar la continuidad operativa, promoviendo una cultura de responsabilidad y conciencia entre los miembros de la organización.

El argumento proporcionado sobre la normatividad organizacional demuestra con precisión su importancia en la estructuración y funcionamiento de las instituciones. Las normas, políticas y procedimientos actúan como el marco que guía las conductas y decisiones dentro de una organización, asegurando coherencia y alineación con los objetivos estratégicos. Además, promueven un ambiente de trabajo equitativo y transparente, donde se minimizan los conflictos y se favorece la colaboración. Es

importante que estas normativas sean claras, accesibles y actualizadas, permitiendo una adaptación efectiva a los cambios internos y externos que puedan surgir.

Indicador 2. Establecimiento de reglas

Este proceso implica la creación, formulación y comunicación de normas que reflejan los valores, principios y objetivos organizacionales. Las directrices suelen abordar aspectos esenciales como la puntualidad, la ética laboral, la asistencia, el uso adecuado de recursos y la resolución de conflictos. Un establecimiento claro y coherente de estas reglas es esencial para incentivar comportamientos consistentes, justos y alineados con las expectativas institucionales. (Norton, 2021)

Gareth R. Jones (2008) en su obra *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* destaca que el establecimiento de reglas es fundamental para la estructuración de las organizaciones. Estas reglas proporcionan un marco normativo que guía el comportamiento de los miembros, asegurando coherencia y alineación con los objetivos organizacionales.

Considero que la elaboración y comunicación de normas dentro de una organización o empresa es un componente esencial para garantizar un funcionamiento eficiente y armónico. Las reglas claras no solo orientan el comportamiento de los empleados, sino que también refuerzan los valores y la cultura organizacional, promoviendo un entorno justo y equitativo. Personalmente, creo que la eficacia de estas normativas depende tanto de su claridad como de la consistencia con la que se aplican, ya que esto genera confianza, cohesión y motivación entre los miembros de la organización, reduciendo conflictos y facilitando la consecución de los objetivos institucionales.

Indicador 3. Orden

El orden organizacional se entiende como la disposición sistemática y jerárquica de roles, responsabilidades y recursos dentro de una organización, con el objetivo de asegurar eficiencia operativa, coordinación efectiva y claridad funcional. Un sistema ordenado facilita la distribución adecuada de tareas, mejora la interrelación entre áreas y niveles jerárquicos, y contribuye a optimizar recursos y procesos internos. Además, aporta un marco de referencia para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño, promoviendo adaptabilidad y eficacia institucional. Según Robbins y Judge (2013), una estructura organizacional clara permite a los empleados comprender sus funciones y responsabilidades, reduciendo la ambigüedad y aumentando la productividad.

Mintzberg (1992) en su obra *La estructura de las organizaciones* describe cómo la disposición jerárquica y la asignación clara de roles y responsabilidades son fundamentales para el funcionamiento eficiente de una organización. El autor destaca que una estructura organizacional bien definida facilita la coordinación, mejora la comunicación interna y optimiza el uso de recursos, contribuyendo así a la eficacia global de la institución.

Desde mi enfoque personal el orden organizacional es esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier institución. Una estructura jerárquica clara y bien definida facilita la asignación de responsabilidades, mejora la comunicación interna y optimiza el uso de recursos. Además, un orden organizacional adecuado permite una toma de decisiones más ágil y una evaluación del desempeño más efectiva, contribuyendo así a la adaptabilidad y eficacia para la organización.

Dimensión 2. Recompensa

El sistema de recompensas abarca los mecanismos de reconocimiento y motivación que utiliza la organización, incluyendo incentivos económicos y no económicos, fundamentales para fortalecer la satisfacción y el compromiso del personal (Sotelo et al., 2012; Robbins & Judge, 2013).

Las recompensas hacen referencia a los incentivos, reconocimientos y beneficios que una organización otorga a sus colaboradores en función de su rendimiento, el cumplimiento de objetivos y su aporte significativo al logro de las metas institucionales. Estas compensaciones pueden presentarse en distintas modalidades, tales como incrementos salariales, bonificaciones, promociones, reconocimientos formales o la oferta de oportunidades de formación y crecimiento profesional. Más allá de su valor económico, las recompensas actúan como mecanismos de refuerzo que promueven conductas deseadas, elevando así el nivel de compromiso, productividad y satisfacción de los empleados (Manzoor et al., 2021).

Desde una perspectiva estratégica, Manzoor et al. (2021) afirman que las recompensas también constituyen una herramienta clave en la gestión del desempeño y del capital humano. Un sistema de recompensas bien diseñado permite alinear el comportamiento de los colaboradores con la visión, misión y valores de la organización, al mismo tiempo que reconoce y valora competencias críticas para su desarrollo. Además, puede fortalecer el trabajo colaborativo, la innovación y el sentido de pertenencia, consolidando una cultura organizacional enfocada en resultados y mejora continua. Es

fundamental que dicho sistema sea percibido por los empleados como equitativo y transparente, ya que esto previene tensiones internas, percepciones de injusticia o favoritismos que puedan deteriorar el clima organizacional.

Desde una perspectiva estratégica, Manzoor et al. (2019) afirman que las recompensas también constituyen una herramienta clave en la gestión del desempeño y del capital humano. Un sistema de recompensas bien diseñado permite alinear el comportamiento de los colaboradores con la visión, misión y valores de la organización, al mismo tiempo que reconoce y valora competencias críticas para su desarrollo. Además, puede fortalecer el trabajo colaborativo, la innovación y el sentido de pertenencia, consolidando una cultura organizacional enfocada en resultados y mejora continua. Es fundamental que dicho sistema sea percibido por los empleados como equitativo y transparente, ya que esto previene tensiones internas, percepciones de injusticia o favoritismos que puedan deteriorar el clima organizacional.

Concuerdo que esta dimensión denominada recompensa es necesaria para el fortalecimiento del compromiso y la motivación dentro de cualquier organización. Personalmente, pienso que no solo los incentivos económicos son relevantes; los reconocimientos no monetarios, como oportunidades de desarrollo, promociones o elogios formales, tienen un impacto significativo en la satisfacción y productividad del personal. Además, creo que un sistema de recompensas bien diseñado contribuye a alinear los esfuerzos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la institución, fomentando un sentido de pertenencia y colaboración. Es crucial, desde mi perspectiva, que las recompensas sean percibidas como equitativas y transparentes, ya que esto genera confianza, evita conflictos internos y fortalece un clima laboral positivo, lo que repercute directamente en el desempeño y la cultura organizacional.

Indicadores:

Indicador 1. Ritmo de trabajo

El ritmo de trabajo hace alusión a la intensidad, velocidad y continuidad con que los colaboradores ejecutan sus tareas y responsabilidades dentro de la organización. Este factor incluye la percepción de los empleados respecto a la cantidad de trabajo asignado, la presión del tiempo para cumplir con sus funciones y su capacidad de gestionar adecuadamente la carga laboral. Un ritmo equilibrado favorece un entorno organizacional saludable, elevando la motivación y el compromiso del personal. En contraste, un ritmo

excesivamente acelerado o demasiado pausado puede generar efectos negativos como estrés, agotamiento o falta de motivación. Así, la percepción del ritmo laboral incide directamente sobre el clima organizacional, influyendo tanto en la productividad como en el bienestar general y la satisfacción de los trabajadores (Peiró, 2012).

Peiró (2001) en su artículo *El estrés laboral: Una perspectiva individual y colectiva revisa los estresores más importantes en el ámbito laboral*, clasificándolos en ocho categorías. Entre estos, destaca la "recarga laboral", que se refiere a la cantidad de trabajo adicional que debe realizar un individuo. Este factor, junto con otros como el bajo control sobre las tareas y el acoso psicológico, puede influir significativamente en el bienestar y desempeño de los empleados.

Creo que el ritmo de trabajo es un factor clave para el bienestar y desempeño de los empleados dentro de cualquier organización o empresa. Personalmente, pienso que mantener un equilibrio adecuado entre la carga laboral y la capacidad de los colaboradores para gestionarla contribuye a un clima laboral positivo, fomentando motivación, compromiso y productividad. Por otro lado, un ritmo demasiado acelerado puede generar estrés y desgaste, mientras que un ritmo muy lento puede disminuir la eficiencia y la motivación. Desde mi punto de vista, las organizaciones deben prestar atención a este factor y ajustar la asignación de tareas, la planificación y los tiempos de ejecución, de manera que se optimice tanto el rendimiento como el bienestar del personal.

Indicador 2. Mecanismos de recompensa

Los mecanismos de recompensa comprenden las estrategias, políticas y prácticas que implementa una organización para reconocer el rendimiento destacado, los logros individuales o colectivos, y las contribuciones relevantes al cumplimiento de metas institucionales. Estos mecanismos pueden materializarse en beneficios tanto tangibles (como incentivos económicos o ascensos) como intangibles (por ejemplo, reconocimiento público, desarrollo profesional o flexibilidad laboral). La eficacia de estos sistemas depende de su coherencia con los valores corporativos, así como de su capacidad para estimular la motivación, fortalecer el compromiso y promover la retención del talento humano (Chiavenato, 2009).

Muro (2015) en su obra *Gestión eficaz de recompensas: El arte de premiar* destaca que los mecanismos de recompensa son esenciales para reconocer el rendimiento destacado, los logros individuales o colectivos y las contribuciones relevantes al cumplimiento de metas institucionales. Estos mecanismos pueden materializarse en

beneficios tanto tangibles (como incentivos económicos o ascensos) como intangibles (por ejemplo, reconocimiento público, desarrollo profesional o flexibilidad laboral). La eficacia de estos sistemas depende de su coherencia con los valores corporativos, así como de su capacidad para estimular la motivación, fortalecer el compromiso y promover la retención del talento humano.

Considero que los mecanismos de recompensa son un elemento esencial para incentivar el desempeño y fortalecer la motivación dentro de cualquier organización. Personalmente, pienso que su valor no reside únicamente en los beneficios económicos, sino también en los incentivos intangibles como el reconocimiento público, las oportunidades de desarrollo profesional o la flexibilidad laboral, los cuales generan un impacto significativo en la satisfacción y el compromiso del personal. Desde mi perspectiva, un sistema de recompensas eficaz debe ser coherente con los valores y objetivos de la organización, y percibido por los empleados como justo y transparente. De esta manera, no solo se promueve la retención del talento humano, sino que también se consolida un clima laboral positivo y se fomenta la alineación entre los esfuerzos individuales y las metas institucionales

Indicador 3. Resultados de tareas y actividades

La percepción de los empleados sobre los resultados de su trabajo influye directamente en su nivel de compromiso y satisfacción laboral. Cuando estos logros son reconocidos por la organización, se fortalece el sentido de pertenencia y la motivación del personal. Por el contrario, la falta de reconocimiento puede generar desmotivación y afectar negativamente el clima organizacional (Aliaga Condezo, 2024)

Bravo (2024) en su investigación titulada Clima organizacional y su incidencia en el estrés laboral destaca que la percepción de los empleados sobre los resultados de su trabajo influye directamente en su nivel de compromiso y satisfacción laboral. Cuando estos logros son reconocidos por la organización, se fortalece el sentido de pertenencia y la motivación del personal. Por el contrario, la falta de reconocimiento puede generar desmotivación y afectar negativamente el clima organizacional.

Es posible mencionar que los resultados obtenidos por los empleados constituyen un indicador clave del éxito organizacional y del compromiso del personal. Personalmente, pienso que la percepción que los trabajadores tienen sobre el impacto de su labor influye directamente en su motivación, satisfacción y sentido de pertenencia. Desde mi perspectiva, cuando los logros son reconocidos y valorados de manera consistente por la organización, se refuerza la confianza y se promueve un clima laboral

positivo. Por el contrario, la falta de retroalimentación o reconocimiento puede generar desmotivación, disminución del rendimiento y efectos negativos en la cohesión del equipo.

Dimensión 3. Relaciones laborales

Esta dimensión evalúa la calidad de las interacciones y comunicaciones entre los miembros de la organización, enfatizando el respeto, la cooperación y la resolución efectiva de conflictos, aspectos que influyen en el clima y bienestar laboral (Sotelo et al., 2012).

Arias Gallegos y Arias Cáceres (2014) en su estudio titulado Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado destacan que el clima organizacional se compone de diversas dimensiones, entre ellas las relaciones interpersonales, que incluyen la calidad de las interacciones y comunicaciones entre los miembros de la organización. Estas dimensiones influyen directamente en la satisfacción laboral y, por ende, en el bienestar de los empleados.

Pienso que esta dimensión constituye un pilar fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Personalmente, pienso que la calidad de los vínculos entre colaboradores y con sus superiores influye directamente en la motivación, satisfacción y compromiso del personal. Desde mi perspectiva, cuando estas relaciones se basan en respeto, confianza y comunicación efectiva, no solo se fortalece la colaboración y la cohesión del equipo, sino que también se fomenta un clima organizacional saludable y productivo.

Indicadores:

Indicador 1. Desarrollo personal y profesional.

Abarca el crecimiento continuo de los empleados tanto en aspectos personales como en competencias y habilidades relacionadas con su trabajo. Implica la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar su rendimiento, alcanzar sus metas profesionales y contribuir de manera más efectiva al éxito de la organización. Este desarrollo puede incluir la participación en talleres de formación y capacitación, búsqueda de opciones de aprendizaje, establecimiento de metas profesionales claros y el desarrollo de habilidades de autorreflexión y autoevaluación para identificar áreas de mejora y crecimiento personal. Fomentar el desarrollo personal y

profesional de los empleados es fundamental para promover su satisfacción laboral, su compromiso con la organización y su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral (Pylväs et al., 2022).

Bravo (2024) en su investigación titulada Clima organizacional y su incidencia en el estrés laboral destaca que el desarrollo personal y profesional de los empleados es fundamental para promover su satisfacción laboral, su compromiso con la organización y su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral. Este desarrollo implica la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar su rendimiento, alcanzar sus metas profesionales y contribuir de manera más efectiva al éxito de la organización.

Cabe decir, que el desarrollo personal y profesional de los colaboradores es un factor esencial para el crecimiento sostenido de cualquier organización. Personalmente, pienso que cuando los empleados tienen acceso a oportunidades de capacitación, aprendizaje continuo y establecimiento de metas claras, se sienten más valorados y motivados, lo que incrementa su compromiso y satisfacción laboral. Desde mi perspectiva, el fomento del desarrollo de competencias y habilidades no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de la organización frente a cambios y desafíos.

Indicador 2. Capacidad para dirigir del jefe inmediato.

Habilidad y competencia del líder inmediato o supervisor para guiar, motivar, coordinar y gestionar eficazmente a su equipo de trabajo. Esta capacidad incluye el liderazgo efectivo, la comunicación clara y abierta, la toma de decisiones acertadas, la delegación de tareas, la resolución de contratiempos y el establecimiento de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Un jefe con una sólida capacidad para dirigir es capaz de inspirar y motivar a su equipo, establecer expectativas 36 claras, proporcionar orientación y apoyo, reconocer y valorar el desempeño de los empleados, y promover un clima laboral de confianza, colaboración y respeto mutuo (Carter et al., 2019).

Howard (2020) destaca que los supervisores inmediatos desempeñan un papel crucial en la productividad y retención de los empleados. Una gestión sólida por parte de los líderes inmediatos no solo mejora el rendimiento laboral, sino que también reduce la rotación de personal, contribuyendo a un ambiente de trabajo más estable y eficiente

Desde mi perspectiva, este indicador, es un factor determinante para el éxito de cualquier equipo de trabajo. Personalmente, pienso que un supervisor capaz de guiar, motivar y coordinar eficazmente a su grupo no solo mejora la productividad, sino que también fortalece la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Indicador 3. Relaciones humanas.

Vienen a ser las interacciones y vínculos sociales existentes entre los individuos dentro de un entorno de trabajo. Estas relaciones están basadas en la comunicación efectiva, el respeto, la empatía y la cooperación entre los miembros del equipo, así como entre los empleados y sus superiores jerárquicos. Las relaciones humanas positivas en el trabajo contribuyen a un clima laboral armonioso, donde se fomenta la confianza, la camaradería y el apoyo mutuo, lo que a su vez promueve la colaboración, la creatividad y el bienestar de los empleados (Hartati, 2020).

Anticona Jícaro y Bustamante Rodríguez (2018) mencionan que las relaciones interpersonales positivas en el trabajo contribuyen a un clima laboral armonioso, donde se fomenta la confianza, la camaradería y el apoyo mutuo, lo que a su vez promueve la colaboración, la creatividad y el bienestar de los empleados.

Desde mi punto de vista, que las relaciones humanas dentro del entorno laboral son un componente esencial para construir un clima organizacional positivo y productivo. Personalmente, pienso que cuando los vínculos entre colaboradores y con sus superiores se basan en comunicación efectiva, respeto y cooperación, se fortalecen la confianza, la motivación y el sentido de pertenencia del equipo. Considero que fomentar relaciones humanas saludables no solo mejora la colaboración y la creatividad, sino que también contribuye al bienestar general de los empleados y al logro de los objetivos organizacionales. Por ello, creo que las organizaciones deben promover activamente un entorno que valore la empatía, la comunicación abierta y el apoyo mutuo entre todos sus miembros.

Indicador 4 Motivación.

Impulso endógeno que rige el comportamiento de los empleados hacia el logro de objetivos en el entorno laboral. Esta motivación puede estar influenciada por factores, como la satisfacción en el lugar de labores, reconocimiento, oportunidades de crecimiento profesional, la remuneración, el ambiente laboral, entre otros. Cuando los empleados

están motivados, muestran un mayor compromiso, dedicación y esfuerzo en sus tareas y responsabilidades, lo que conduce a un mejor desempeño laboral, mayor productividad y un clima organizacional más positivo (Vo et al., 2022).

Lusthaus enfatiza que la motivación no es un fenómeno aislado, sino que está profundamente entrelazada con otros aspectos organizacionales. Por ejemplo, una cultura organizacional que valora la participación y el reconocimiento puede aumentar la motivación intrínseca de los empleados. Asimismo, un liderazgo efectivo que promueva la comunicación abierta y la confianza puede fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral. Además, el autor señala que la motivación organizacional debe ser evaluada de manera integral, considerando tanto los factores internos (como las políticas de recursos humanos y las oportunidades de desarrollo) como los externos (como las condiciones del mercado y las expectativas de los donantes). Esta evaluación permite identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que alineen los intereses individuales con los objetivos organizacionales (Lusthaus, 2002)

La motivación de los empleados es un factor clave para el éxito y la eficiencia de cualquier organización. Personalmente, pienso que cuando los colaboradores se sienten reconocidos, satisfechos y cuentan con oportunidades de desarrollo, su compromiso y desempeño se incrementan significativamente. Es así, que la motivación no solo impulsa la productividad individual, sino que también contribuye a un clima laboral positivo, promoviendo colaboración, creatividad y un mayor sentido de pertenencia. Por ende, creo que las organizaciones deben implementar estrategias que fomenten la motivación de manera equitativa y constante, asegurando que todos los empleados se sientan valorados y alineados con los objetivos institucionales

Dimensión 4 identidad

La identidad organizacional refiere al sentido de pertenencia y alineación con la misión, visión y valores de la empresa, lo cual promueve el compromiso y la motivación hacia el logro de objetivos compartidos (Sotelo et al., 2012).

Albert y Whetten (1985) definen la identidad organizacional como el conjunto de características centrales, distintivas y duraderas que identifican a una organización. Destacan que cuando los empleados perciben claridad y coherencia en la misión, visión y valores de la empresa, se fortalece su sentido de pertenencia, el compromiso organizacional y la motivación hacia el logro de objetivos compartidos.

Comprendiendo este punto, esta dimensión la identidad es un factor importante para fortalecer la cohesión y el compromiso de los empleados dentro de cualquier empresa. Personalmente, pienso que cuando los colaboradores se sienten identificados con la misión, visión y valores de la organización, su motivación y sentido de pertenencia se incrementan, lo que favorece la alineación de sus esfuerzos con los objetivos institucionales. Cuando se fomenta una identidad organizacional sólida contribuye a construir un clima laboral positivo, mejora la colaboración entre los miembros del equipo y refuerza la cultura organizacional, elementos esenciales para alcanzar un desempeño sostenible y resultados de calidad.

Indicadores:

Indicador 1 Comunicación

La comunicación dentro de una organización se entiende como el proceso mediante el cual se intercambian ideas, información, opiniones y emociones entre los distintos miembros de la entidad. Este proceso puede manifestarse en distintos niveles y fluir en diversas direcciones: ascendente (de subordinados a superiores), descendente (de superiores a subordinados) y lateral (entre iguales jerárquicos). La eficacia de este intercambio comunicativo es clave para la construcción de relaciones laborales saludables, el fortalecimiento de la cohesión grupal y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, una comunicación que sea clara, fluida y transparente no solo contribuye a un entorno laboral más armónico, sino que también refuerza el sentido de pertenencia del personal, al hacerles sentir informados, valorados y escuchados. En este sentido, una comunicación organizacional efectiva puede facilitar el alineamiento de los colaboradores con la cultura, visión y valores corporativos, consolidando así una identidad organizacional fuerte (Lucas Marín, 1997).

Robbins y Judge (2013) en su libro Comportamiento organizacional destacan que la comunicación dentro de una organización es fundamental para coordinar esfuerzos, transmitir información, fomentar la cohesión del grupo y fortalecer la cultura organizacional. Una comunicación clara y efectiva permite que los empleados comprendan sus roles, se sientan valorados y contribuyan de manera más efectiva a los objetivos de la empresa, promoviendo un clima laboral positivo y un sentido de pertenencia.

Se puede decir, que la comunicación dentro de una organización es un elemento esencial para garantizar la eficiencia operativa y el bienestar del personal. Personalmente, pienso que una comunicación clara, abierta y bidireccional no solo facilita la coordinación

de tareas y la resolución de problemas, sino que también fortalece la confianza, la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Indicador 2. Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia hace referencia al nivel de identificación y conexión emocional que los colaboradores desarrollan con la organización en la que trabajan. Este sentimiento está influenciado por múltiples factores, entre los cuales destacan la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la calidad de las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento laboral. Cuando los trabajadores perciben que forman parte integral de su institución, tienden a asumir mayor compromiso con sus funciones, mostrando niveles más altos de motivación, productividad y permanencia dentro de la organización. Fomentar un entorno que promueva este sentido de pertenencia es esencial para fortalecer la satisfacción laboral, la retención del talento y el desempeño general. Para ello, resulta imprescindible implementar estrategias como una comunicación abierta, políticas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo y un clima laboral inclusivo y cooperativo (Bilginoğlu & Yozgat, 2022).

Van Dick et al. (2004) señalan que el sentido de pertenencia se refiere al grado en que los empleados se identifican emocionalmente con la organización, sus objetivos y valores. Un fuerte sentido de pertenencia fomenta el compromiso, la motivación, la satisfacción laboral y la permanencia dentro de la empresa, siendo clave para la retención del talento y el desempeño organizacional.

Se puede decir que el sentido de pertenencia es un componente clave para el éxito y la cohesión de cualquier organización. Personalmente, pienso que cuando los colaboradores se sienten identificados y emocionalmente conectados con su institución, su motivación, compromiso y desempeño se ven significativamente fortalecidos. Desde mi perspectiva, fomentar un entorno que promueva este sentimiento requiere políticas claras de reconocimiento, comunicación efectiva, oportunidades de desarrollo y un clima laboral inclusivo, donde cada empleado perciba que su aporte es valorado.

Variable 2: Desempeño laboral

Definición: El desempeño laboral puede definirse como el nivel de cumplimiento que un trabajador alcanza respecto a las funciones asignadas, considerando criterios de calidad, eficacia y eficiencia dentro de la organización. Este concepto no solo abarca la

ejecución de tareas, sino también el modo en que estas se realizan, incluyendo aspectos como la disposición, la responsabilidad, la iniciativa y la capacidad del colaborador para adaptarse a distintas situaciones (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), el desempeño representa un comportamiento observable en el contexto laboral, el cual es determinante para procesos decisionales en la gestión de personal, como ascensos, incentivos, programas de formación o retención de talento. En este sentido, constituye una herramienta clave para valorar la contribución de los empleados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Koontz y Weihrich (2012) sostienen que un rendimiento elevado se manifiesta cuando el trabajador logra las metas con eficiencia y puntualidad; en cambio, un desempeño deficiente suele estar relacionado con carencias motivacionales, inadecuada capacitación, liderazgo inefectivo o un entorno organizacional poco favorable.

Desde una perspectiva funcional, el desempeño se divide en dos grandes categorías:

- Por un lado, el **desempeño técnico o funcional**, centrado en la ejecución adecuada de tareas específicas y el manejo eficiente de herramientas y procedimientos.
- Por otro, el **desempeño contextual o actitudinal**, vinculado a comportamientos como la cooperación, el compromiso, el apoyo al equipo y el liderazgo informal (Motowidlo et. al., 2000).

Asimismo, el rendimiento de un trabajador está condicionado por diversos factores, tales como la motivación (tanto intrínseca como extrínseca), el estilo de liderazgo del superior inmediato, las condiciones del entorno laboral, las oportunidades de capacitación y desarrollo, así como la calidad de la comunicación interna y el sentido de pertenencia al grupo. Así mismo, la evaluación y mejora continua del desempeño laboral resulta crucial para la competitividad organizacional en escenarios cambiantes, ya que permite orientar las capacidades del capital humano hacia los objetivos estratégicos institucionales.

Podemos decir que el desempeño laboral no debe entenderse únicamente como el cumplimiento de tareas, sino como el reflejo del compromiso, la motivación y la

interacción del trabajador con su entorno. Su naturaleza es integral, ya que incluye tanto la competencia técnica como la actitud con la que se enfrenta el trabajo cotidiano. Gestionar y evaluar este desempeño de forma adecuada permite no solo mejorar los resultados organizacionales, sino también promover el desarrollo del talento humano en un entorno laboral más justo, saludable y productivo.

En conclusión, el desempeño laboral no solo debe analizarse en términos de resultados cuantificables, sino también tomando en cuenta la calidad del trabajo realizado, la eficiencia en los procesos y la capacidad de adaptación ante las demandas cambiantes del entorno organizacional. De esta manera, un desempeño óptimo contribuye al logro de los objetivos institucionales, mejora el clima laboral y fortalece la competitividad de la organización.

Importancia: El desempeño laboral es un elemento fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier organización. No se trata solo de evaluar las actividades de los colaboradores, sino de gestionarlas adecuadamente a través de un ciclo estructurado que incluye planificación, entrega de retroalimentación y propuestas de mejora continua (Torres-Flórez, 2018). Esta gestión del desempeño permite extraer beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, promoviendo un entorno de crecimiento profesional y eficiencia organizacional.

Desde una perspectiva más amplia, el rendimiento laboral representa cómo los empleados trabajan colectivamente para alcanzar los objetivos organizacionales y responder a las demandas de su entorno laboral (Velásquez-Durán, 2017). Al integrar factores como habilidades, conocimientos, responsabilidad y compromiso, el desempeño se convierte en un indicador clave para tomar decisiones estratégicas, fomentar la productividad y mejorar el clima institucional.

Adicionalmente, la gestión del comportamiento organizacional basada en el desempeño demuestra que establecer metas claras, seguimiento y retroalimentación constante puede incrementar tanto la productividad como el bienestar del personal. En conjunto, estas perspectivas evidencian que un enfoque sólido hacia el desempeño laboral no solo potencia los resultados operativos, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura organizacional saludable y eficiente.

Es muy importante el desempeño laboral en el trabajo, personalmente, pienso que su importancia radica en que permite evaluar cómo los empleados cumplen con sus

responsabilidades y contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Un buen desempeño no solo incrementa la productividad y eficiencia, sino que también refleja la motivación, el compromiso y las competencias del personal.

Teorías: El desempeño laboral ha sido objeto de estudio desde múltiples enfoques teóricos que intentan explicar las diversas variables que influyen en cómo los empleados realizan sus funciones dentro de las organizaciones. Estas teorías integran aspectos relacionados con la motivación individual, el entorno laboral, las competencias personales y las interacciones sociales, proporcionando una visión amplia y profunda del comportamiento laboral (Chiavenato, 2007).

Por ejemplo, la Teoría del **Comportamiento Organizacional** sostiene que el desempeño resulta de la interacción entre el comportamiento de los trabajadores y el ambiente en el que operan. No basta con medir solo los resultados cuantitativos, sino que es necesario considerar factores cualitativos como la actitud, el compromiso, la responsabilidad y la iniciativa, además de influencias organizacionales como el liderazgo y el clima laboral (Chiavenato, 2007).

De forma complementaria, la **Teoría de las Expectativas** de Vroom (1964) explica que el rendimiento depende de la percepción que el trabajador tiene sobre la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa. Esta teoría señala que la motivación para desempeñarse bien aumenta cuando el empleado cree que su esfuerzo será reconocido y recompensado, y cuando valora positivamente dicha recompensa.

El **Modelo de Desempeño** de Campbell (1990) aporta un enfoque multidimensional, al distinguir entre la conducta observada y los resultados derivados, considerando que los resultados pueden estar afectados por factores externos. Este modelo describe varias dimensiones del desempeño, que incluyen habilidades técnicas, comunicación, iniciativa y dedicación constante, reflejando la complejidad del concepto.

Por otro lado, la **Teoría de los Dos Factores** de Herzberg (1959) enfatiza que la satisfacción y la motivación laboral dependen de la presencia de factores higiénicos (como salario y condiciones de trabajo) y de factores motivadores (como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo). Mientras que los primeros evitan la insatisfacción, solo los segundos promueven un verdadero incremento en el rendimiento.

Finalmente, el Modelo de Desempeño Contextual y Funcional de Motowidlo et. al. (2000) clasifica el desempeño en dos categorías: funcional, referido a la correcta ejecución de las tareas propias del puesto, y contextual, que abarca conductas voluntarias como la colaboración y el apoyo a colegas, las cuales son esenciales para un clima laboral positivo y la efectividad organizacional.

Es relevante señalar que, estas teorías coinciden en que el desempeño laboral es un fenómeno multifacético, influenciado tanto por factores individuales como organizacionales. Entenderlas permite a las empresas diseñar estrategias de gestión del talento humano que optimicen el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de sus empleados, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos (Chiavenato, 2007).

Desde una perspectiva integral, el desempeño laboral no puede entenderse únicamente a partir de los resultados cuantificables, sino que debe abordarse como un fenómeno multifactorial que involucra tanto al individuo como al entorno organizacional. Las distintas teorías revisadas permiten identificar que el rendimiento de los empleados está determinado por una interacción compleja entre factores personales, como la motivación, la actitud o las competencias y elementos del contexto laboral, tales como el liderazgo, las condiciones de trabajo y el clima organizacional.

En particular, las propuestas de Vroom y Herzberg resultan especialmente significativas, ya que reconocen al trabajador como un agente activo cuyo esfuerzo depende en gran medida de la percepción de recompensa y reconocimiento. Estas ideas subrayan que no es suficiente con exigir resultados; es fundamental generar condiciones que estimulen la motivación y fortalezcan el sentido de pertenencia. Asimismo, la distinción planteada por Motowidlo entre el desempeño funcional y el contextual resalta dimensiones del comportamiento laboral que son clave en las organizaciones modernas, donde la colaboración, la proactividad y el apoyo mutuo son esenciales para el logro de objetivos colectivos.

En síntesis, comprender el desempeño laboral como un fenómeno multidimensional no solo permite mejorar la eficacia organizacional, sino que también promueve una visión más humana del trabajo, en la que se reconoce y valora la contribución integral del empleado.

Dimensiones:

Dimensión 1. Rendimiento con la tarea

Según MSCI (2023), el rendimiento de tarea, también denominado desempeño en el rol asignado, abarca las actividades laborales directamente vinculadas con las responsabilidades formales de un empleado, tal como se describe en su cargo. Este tipo de rendimiento se evalúa considerando tanto la cantidad como la calidad de las tareas realizadas, y constituye un componente esencial en las evaluaciones de desempeño laboral.

Rotundo y Sackett (2002) refiere que identificaron tres componentes clave del rendimiento laboral: rendimiento de tarea, rendimiento de ciudadanía organizacional y rendimiento contraproducente. Su investigación sugiere que el rendimiento de tarea, que abarca las actividades directamente relacionadas con las responsabilidades formales de un empleado, es fundamental para las evaluaciones globales del desempeño laboral.

Desde mi punto de vista, que el rendimiento de tarea es un componente clave para evaluar el desempeño laboral de cualquier empleado. Personalmente, pienso que medir tanto la cantidad como la calidad de las tareas realizadas permite identificar fortalezas y áreas de mejora, lo que facilita la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Es así, que un buen rendimiento de tarea no solo refleja la eficiencia y eficacia de los colaboradores, sino que también indica su nivel de compromiso, responsabilidad y alineación con los objetivos de la organización. Por ello, es fundamental que las instituciones deben implementar sistemas claros y justos para medir este indicador, ya que contribuye a optimizar la productividad, fortalecer la motivación y consolidar un clima laboral positivo.

Indicadores:

Indicador 1. Capacidad para realizar el trabajo

Se entiende como la habilidad y competencia que posee un individuo para cumplir de manera eficaz y eficiente con las tareas y responsabilidades propias de su puesto laboral. Esta capacidad abarca tanto los conocimientos técnicos específicos necesarios para el desempeño del cargo como las destrezas prácticas y habilidades aplicables en la ejecución de funciones. Factores como la formación académica, la experiencia previa, la capacitación recibida y las aptitudes personales juegan un papel fundamental en esta competencia (Hastari et al., 2021).

Soriano-Tarín et al. (2023) analizan cómo los estilos de vida y factores de riesgo para la salud pueden afectar la capacidad laboral de los empleados. Utilizan el Índice de Capacidad Laboral (ICL) como herramienta para evaluar la capacidad de trabajo, considerando aspectos como la salud actual, actividad física, tabaquismo, alimentación, diabetes, hipertensión y masa corporal. Su investigación destaca la importancia de mantener estilos de vida saludables para preservar y mejorar la capacidad laboral, lo que a su vez influye en el rendimiento y bienestar de los empleados.

Este indicador es necesario porque la capacidad para realizar un trabajo garantizará un desempeño laboral eficaz y eficiente. Personalmente, pienso que cuando un empleado combina conocimientos técnicos, habilidades prácticas y aptitudes personales, puede cumplir con sus responsabilidades de manera óptima y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Indicador 2. Capacidad para solucionar problemas

Este concepto hace referencia a la aptitud que tiene un empleado para identificar, analizar y resolver de forma efectiva los desafíos y dificultades que se presentan en su entorno de trabajo. Implica un pensamiento crítico y creativo, la evaluación de distintas alternativas y la toma de decisiones fundamentadas para enfrentar situaciones complejas. Además, incluye habilidades como el razonamiento lógico, la capacidad analítica, la resolución de conflictos y la adaptabilidad frente a cambios imprevistos. La habilidad para resolver problemas es esencial para el desempeño en las tareas, ya que facilita la superación de obstáculos y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, beneficiando tanto al individuo como al colectivo (Danaher y Schoepp, 2020).

Suarez Enciso, Yang y Chacón Ugarte (2024) permiten a las personas afrontarlos a partir del análisis y la propuesta de soluciones viables basadas en la información disponible. Estas habilidades son cruciales para el aprendizaje, la participación social y las actividades personales, así como para el éxito laboral. El desarrollo de las habilidades de resolución de problemas puede comenzar a una edad temprana a través de métodos como el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en la investigación y el trabajo por proyectos.

Cabe mencionar que la capacidad para solucionar problemas es una competencia fundamental para el éxito individual y organizacional. Personalmente, pienso que un empleado capaz de identificar, analizar y resolver desafíos de manera efectiva contribuye

significativamente a la eficiencia y productividad del equipo. Creo que, el pensamiento crítico, la creatividad y la adaptabilidad son habilidades esenciales que permiten enfrentar situaciones complejas y tomar decisiones acertadas. Por ello, creo que desarrollar esta capacidad no solo beneficia al desempeño de tareas específicas, sino que también fortalece la resiliencia, la colaboración y la consecución de los objetivos de la organización.

Indicador 3. Desafío en el trabajo

Se refiere al nivel de dificultad, complejidad y estimulación que implican las responsabilidades y funciones asignadas a un colaborador en su puesto. Este aspecto está vinculado con la diversidad de tareas, el grado de autonomía en la toma de decisiones, la responsabilidad asumida y las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional que el puesto ofrece. Un adecuado nivel de desafío puede incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral del empleado; por el contrario, tanto un exceso como una falta de desafío pueden tener consecuencias negativas en el rendimiento y bienestar del trabajador (Wang et al., 2021).

Tian et al. (2022) exploran cómo el proceso de evaluación puede influir en la relación entre la complejidad del trabajo y la modificación del trabajo por parte del empleado. Los resultados indican que la complejidad del trabajo puede inducir tanto emociones positivas como negativas, y el equilibrio entre estas emociones influye en la modificación del trabajo. Este estudio destaca la importancia de gestionar adecuadamente los desafíos en el trabajo para maximizar el rendimiento y el bienestar de los empleados.

Pienso que el nivel de desafío en el trabajo es un factor determinante para mantener la motivación y el compromiso de los empleados. Pienso que cuando las responsabilidades y tareas presentan un nivel adecuado de complejidad y ofrecen oportunidades de aprendizaje, los colaboradores se sienten estimulados y comprometidos con sus funciones. Considero, un equilibrio adecuado en el desafío laboral favorece la satisfacción, el crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades, mientras que un exceso o escasez de desafío puede generar estrés, desmotivación o desinterés. Por ello, puedo decir que las organizaciones deben diseñar puestos que presenten retos adecuados, fomentando un entorno que promueva la productividad y el bienestar del personal.

Dimensión 2 comportamientos contraproducentes

Los comportamientos contraproducentes se refieren a las acciones intencionales que realizan los empleados y que resultan perjudiciales para la organización. Estas conductas van en contra de los objetivos y valores institucionales, afectando negativamente el rendimiento, el clima laboral y la productividad general. Entre estos comportamientos se incluyen actitudes como el incumplimiento de normas, la falta de compromiso, el sabotaje, la agresividad, el ausentismo injustificado y otras formas de conducta que obstaculizan el desarrollo eficaz de las actividades laborales. Según Robinson y Bennett (1995), estos comportamientos no solo afectan el desempeño individual, sino que también generan un impacto negativo en la cohesión del equipo y en el ambiente organizacional, dificultando el logro de las metas institucionales.

Spector y Penney (2005) definen los comportamientos contraproducentes en el trabajo como aquellas acciones deliberadas por parte de los empleados que tienen la intención de dañar a la organización o a sus miembros, ya sea de forma directa o indirecta. Estas conductas incluyen incumplimiento de reglas, agresión verbal, sabotaje, robo, retiro psicológico (como absentismo o hacer lo mínimo indispensable), entre otras. Los autores señalan que estos comportamientos suelen estar relacionados tanto con factores del entorno laboral —por ejemplo, incivilidad, conflictos interpersonales o restricciones organizativas— como con características personales del empleado, tales como la afectividad negativa. Además, Spector & Penney advierten que la presencia de estrés y la percepción de injusticia en el ambiente pueden potenciar estas conductas, al deteriorar el compromiso hacia los valores organizacionales y minar la cohesión entre los miembros del equipo.

Es importante mencionar que los comportamientos contraproducentes representan un obstáculo significativo para el desempeño y la eficiencia de cualquier organización. Desde mi enfoque personal, pienso que cuando los empleados adoptan actitudes como el incumplimiento de normas, la falta de compromiso o el ausentismo injustificado, no solo se ve afectado su rendimiento individual, sino también la cohesión y motivación del equipo. Es así, que prevenir y gestionar este tipo de conductas es fundamental para mantener un clima laboral positivo y asegurar que los objetivos institucionales se cumplan de manera efectiva. Además, creo que las organizaciones deben implementar políticas claras, sistemas de supervisión y estrategias de incentivos que promuevan

comportamientos positivos y reduzcan las acciones que resulten perjudiciales para el entorno laboral.

Indicadores:

Indicador 1 Las quejas laborales

Se refieren a las manifestaciones de descontento o insatisfacción que los empleados expresan en relación con diferentes aspectos de su trabajo, tales como las condiciones laborales, el ambiente en el que desarrollan sus funciones, y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Estas quejas pueden originarse por factores diversos, incluyendo una carga de trabajo excesiva, la ausencia de reconocimiento, desigualdades salariales, falta de oportunidades para el crecimiento profesional, trato injusto o discriminatorio, y deficiencias en la comunicación organizacional. Las expresiones de estas insatisfacciones pueden presentarse de múltiples maneras, desde quejas formales dirigidas a Recursos Humanos o la gerencia, hasta reclamos informales compartidos entre compañeros o manifestados en encuestas internas de clima laboral. En casos más extremos, estas quejas pueden traducirse en protestas activas o incluso en la negativa a realizar determinadas tareas (Harrison et al., 2023).

Según Beach, las quejas laborales suelen manifestarse como una sensación de injusticia personal relacionada con la relación de empleo, la cual puede estar basada en percepciones reales o imaginadas de trato desigual, violaciones a políticas organizacionales o incumplimientos en los acuerdos explícitos o implícitos con el empleador. Estas manifestaciones de descontento abarcan no solo el ambiente físico y las condiciones de salario o beneficios, sino también el trato interpersonal, las oportunidades de ascenso y la claridad en las normativas de la empresa. Cuando dichas quejas no son atendidas, pueden escalar generando un descenso en la moral, aumento del ausentismo, rotación de personal o incluso acciones colectivas. (Beach, 1972)

Desde mi perspectiva, considero que las quejas laborales constituyen un indicador valioso para evaluar el clima organizacional y detectar áreas de mejora dentro de la empresa. Personalmente creo, que cuando los empleados sienten descontento por condiciones laborales, falta de reconocimiento o trato injusto, esto no solo afecta su motivación y desempeño individual, sino que también puede repercutir negativamente en la cohesión y productividad del equipo. Personalmente, es fundamental que las organizaciones implementen canales de comunicación efectivos y mecanismos de retroalimentación para atender estas quejas de manera proactiva. Creo que gestionar

adecuadamente las expresiones de insatisfacción contribuye a prevenir conflictos, fortalecer la confianza y el compromiso de los empleados, y mantener un clima laboral saludable y productivo.

Indicador 2. Sobredimensionamiento de los problemas

Consiste en la tendencia de algunos empleados a amplificar la gravedad o importancia de ciertos conflictos o dificultades que enfrentan en el trabajo. Esta percepción exagerada genera una visión distorsionada de la realidad laboral, donde los retos se perciben como más complejos o amenazantes de lo que en realidad son. Factores como el estrés laboral, la presión por cumplir metas, la carencia de apoyo o recursos, y la sensación de injusticia pueden influir en esta conducta. Esta exageración puede tener consecuencias negativas en el entorno organizacional, provocando sentimientos de ansiedad, frustración y desmotivación entre los colaboradores, así como dificultando la capacidad de la empresa para resolver efectivamente los problemas reales (Llera y Newman, 2020).

Baron y Neuman (1998) afirman que en ambientes laborales donde reina la percepción de injusticia, la presión alta por alcanzar metas, y recursos insuficientes, algunos empleados tienden a magnificar los problemas reales, exagerando su impacto emocional y funcional. Esta sobredimensión puede expresarse con quejas desproporcionadas, creencias de que pequeños errores pondrán en riesgo su posición laboral o alarmas exageradas por cambios menores, lo que incrementa la ansiedad interpersonal, dificulta la comunicación abierta y entorpece la resolución efectiva de los conflictos. Según ellos, cuando estos sentimientos exagerados se combinan con normas organizacionales permisivas hacia la queja o la resistencia pasiva, el resultado es un ambiente caracterizado por desconfianza, disminución del rendimiento y un clima psicológico adverso.

Creo que, es un fenómeno que puede afectar significativamente el clima laboral y la efectividad organizacional. Personalmente, pienso que cuando los empleados perciben los conflictos o dificultades como más graves de lo que realmente son, se genera un ambiente de estrés, frustración y desmotivación que impacta tanto en su rendimiento como en la productividad del equipo

Indicador 3 Aspectos negativos en el trabajo

Comprenden aquellas condiciones o situaciones dentro del ambiente laboral que son percibidas por los empleados como desfavorables o perjudiciales para su bienestar y desempeño. Entre estos se encuentran la falta de reconocimiento, el estrés, los conflictos interpersonales, cargas excesivas de trabajo, la ausencia de desarrollo profesional, desigualdades salariales y la falta de autonomía sobre las responsabilidades asignadas. Estos elementos adversos impactan directamente en la satisfacción laboral, la salud emocional y la productividad de los empleados, además de influir en la cultura organizacional en general. Por ello, es vital identificar y gestionar adecuadamente estos factores negativos para fomentar un ambiente laboral saludable, que permita a los trabajadores potenciar sus capacidades y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos institucionales (Tian et al., 2022).

Según el estudio de Piao et al. (2022), las condiciones laborales percibidas como desfavorables como cargas excesivas de trabajo, relaciones interpersonales tensas, falta de control sobre las tareas, y recompensa o reconocimiento insuficiente tienen un efecto significativo en el malestar psicológico de los empleados, disminuyendo su bienestar emocional y su desempeño laboral. Estos factores adversos actúan no sólo sobre la satisfacción laboral, sino que también influyen en la salud mental de los trabajadores, promueven el agotamiento (burnout) y generan una mayor intención de abandono de la empresa. Piao y colaboradores subrayan que mejorar el balance entre las demandas laborales y los recursos disponibles, así como fortalecer el apoyo de jefes y compañeros, son acciones clave para mitigar estos riesgos.

Considero que los aspectos negativos en el trabajo representan un desafío importante para mantener un clima laboral saludable y un desempeño organizacional óptimo. Personalmente, pienso que condiciones como la falta de reconocimiento, la sobrecarga laboral, los conflictos interpersonales o la ausencia de oportunidades de desarrollo pueden afectar la motivación, la satisfacción y la productividad de los empleados.

Dimensión 3. Rendimiento del contexto

El rendimiento del contexto también conocido como Desempeño contextual se refiere a aquellas conductas voluntarias y no específicamente exigidas en el rol laboral que contribuyen al funcionamiento social y psicológico de la organización. Se trata de acciones como cooperar con compañeros, ofrecer ayuda desinteresada, mostrar persistencia entusiasta para completar tareas, acatar normas institucionales aun cuando resulte incómodo y respaldar los objetivos organizacionales. A diferencia del desempeño técnico, cual está ligado directamente a las funciones descritas en el puesto, el desempeño contextual no forma parte de las obligaciones formales, sino que depende principalmente de atributos personales como la motivación, la consciencia y la disposición proactiva. Estas conductas crean un entorno laboral más solidario y cohesionado, fortaleciendo la efectividad global de la organización (Borman & Motowidlo, 1993)

Motowidlo, Borman y Schmit (1997) establecen que el desempeño contextual comprende aquellas conductas voluntarias de los empleados que no están explícitamente definidas en el rol formal, pero que son esenciales para el funcionamiento social y psicológico de la organización. Incluye comportamientos como cooperar con compañeros, persistir con entusiasmo más allá de las exigencias mínimas, respetar normas aún cuando no existan recompensas explícitas por hacerlo, y apoyar los objetivos organizacionales. Dichas conductas no se centran en las tareas técnicas específicas, sino en promover un ambiente laboral colaborativo, promover relaciones interpersonales positivas, mantener un clima organizacional saludable, y facilitar la cohesión del equipo. Estos comportamientos suelen estar más relacionados con rasgos personales como la motivación, la conciencia y la proactividad, que con habilidades técnicas o conocimientos específicos, y se ha demostrado que contribuyen significativamente al éxito global de la organización.

Cabe mencionar que esta dimensión es un componente fundamental para la cohesión y el clima organizacional. En mi opinión personal, creo que cuando los empleados realizan conductas voluntarias que favorecen el bienestar colectivo, como cooperar con compañeros, mostrar iniciativa o cumplir normas por convicción, se genera un entorno laboral más armónico y motivador. Estas acciones, aunque no sean exigidas formalmente, refuerzan la cultura organizacional, fortalecen las relaciones interpersonales y aumentan la eficiencia global del equipo. Por ese motivo, creo que promover y reconocer el desempeño contextual es clave para consolidar un clima positivo y fomentar la colaboración y compromiso entre los miembros de la organización.

Indicadores:

Indicador 1 Planificación del trabajo

La planificación del trabajo se concibe como un proceso estratégico orientado a establecer metas claras, identificar las actividades requeridas para su consecución, distribuir de manera eficiente los recursos disponibles y diseñar métodos adecuados para ejecutar dichas tareas. Esta planificación implica estructurar cronogramas, establecer prioridades, asignar responsabilidades y definir plazos, todo con el propósito de mejorar el uso del tiempo, prevenir contratiempos, y aumentar la productividad y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos laborales (Görsch et al., 2023).

Uhlig et al. (2023) sostienen que la planificación semanal del trabajo que incluye definir metas, desglosar tareas, prever obstáculos y asignar prioridades potencia no solo la productividad sino también el bienestar psicológico. Al estructurar las actividades con claridad, fijar plazos realistas, y organizar los recursos de manera anticipada, los empleados pueden reducir las tareas pendientes, disminuir la rumiación (preocupaciones repetitivas fuera del trabajo) y mejorar su flexibilidad cognitiva. Este enfoque estratégico facilita un uso más eficiente del tiempo, minimiza la incertidumbre, y contribuye a un entorno laboral más organizado, claro y estimulante.

La planificación del trabajo es esencial para garantizar la eficiencia y efectividad en cualquier organización. Creo, que establecer metas claras, organizar actividades, asignar recursos y definir prioridades permite a los empleados cumplir con sus responsabilidades de manera ordenada y evitar retrasos o conflictos.

Indicador 2. Habilidades laborales

Este concepto hace referencia al conjunto de destrezas, conocimientos y competencias que una persona necesita para ejecutar con eficacia sus responsabilidades laborales. Abarca tanto habilidades técnicas —relacionadas con el uso de herramientas, tecnologías o procedimientos específicos del puesto— como habilidades blandas o interpersonales, tales como la comunicación efectiva, la colaboración en equipo, la solución de conflictos y la toma de decisiones. La adquisición y fortalecimiento de estas

capacidades resulta esencial para elevar el desempeño individual y aportar significativamente al desarrollo de la organización (Papay et al., 2020).

Lee, Jeong y Lee (2025) destacan que las habilidades laborales comprenden un conjunto de competencias cognitivas, generales y técnicas que permiten a los empleados desempeñar sus funciones con eficacia. Estas habilidades incluyen desde el dominio de herramientas y procedimientos específicos del puesto hasta la capacidad de comunicarse efectivamente, colaborar en equipo y resolver conflictos. La adquisición y fortalecimiento de estas capacidades es esencial para mejorar el desempeño individual y contribuir al desarrollo organizacional. Además, el estudio subraya la importancia del aprendizaje entre colegas en el lugar de trabajo como un medio efectivo para el desarrollo de habilidades, observando mejoras significativas en el rendimiento cuando los empleados tienen la oportunidad de aprender de sus compañeros más experimentados.

Desde un enfoque personal, las habilidades laborales son un pilar fundamental para el éxito de los empleados y de la organización en su conjunto. El combinar habilidades técnicas con habilidades blandas permite a los colaboradores cumplir eficientemente sus responsabilidades, adaptarse a diferentes situaciones y colaborar de manera efectiva con sus compañeros. El desarrollo continuo de estas capacidades no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la productividad, la innovación y el clima laboral. Es así, que creo que las organizaciones deben promover programas de capacitación y desarrollo integral que potencien tanto las competencias técnicas como las interpersonales de sus empleados.

Indicador 3. Participación

La participación se entiende como el nivel de implicación activa y compromiso que manifiestan los colaboradores con su trabajo, su equipo y la organización en su conjunto. Esta implicación se refleja en la disposición de contribuir con ideas, colaborar en iniciativas, involucrarse en proyectos y demostrar un interés genuino por los objetivos y valores institucionales. Formas comunes de participación incluyen la colaboración en grupo, la asistencia a reuniones, la presentación de propuestas de mejora o la voluntariedad para asumir nuevas responsabilidades. Diversos estudios sostienen que un mayor grado de participación está positivamente relacionado con niveles superiores de desempeño y satisfacción laboral (Wang et al., 2022).

Deci y Ryan (2000) explican que la participación activa en el entorno laboral es un reflejo fundamental de la motivación intrínseca, donde los colaboradores se sienten psicológicamente comprometidos y valorados dentro de la organización. Este compromiso se manifiesta en la iniciativa para proponer ideas, colaborar con compañeros y asumir responsabilidades más allá de las funciones básicas. La teoría de la autodeterminación, planteada por estos autores, destaca que cuando los empleados experimentan autonomía, competencia y relación social positiva, incrementan significativamente su nivel de participación, lo que a su vez favorece el bienestar laboral y mejora el desempeño organizacional.

Resalto que la participación de los empleados es principal para fortalecer el compromiso y la efectividad organizacional. Porque cuando los colaboradores se involucran activamente en proyectos, aportan ideas y asumen responsabilidades adicionales, se genera un ambiente de trabajo más dinámico, motivador y colaborativo. Donde se logra fomentar la participación no solo mejora el desempeño individual y grupal, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y alineación con los objetivos y valores de la organización. Por ese motivo las instituciones deben implementar estrategias que incentiven la implicación de sus empleados, promoviendo la comunicación abierta, la inclusión en la toma de decisiones y la valoración de sus contribuciones.

Marco conceptual

Clima organizacional: puede entenderse como el conjunto de percepciones colectivas que comparten los miembros de una organización respecto a su entorno de trabajo, incluyendo políticas, prácticas, estilo de liderazgo y dinámicas interpersonales. Estas percepciones, conocidas también como clima psicológico compartido, reflejan cómo los empleados interpretan el ambiente laboral y cómo este influye en su comportamiento y desempeño (Jones & James, 1979)

Desempeño laboral: se manifiesta a través del comportamiento observable de los empleados en su entorno de trabajo, lo que permite evaluar su contribución efectiva en función de criterios como productividad, cumplimiento de metas y adaptación a las exigencias del puesto. Esta evaluación es fundamental para la toma de decisiones estratégicas como promociones, incentivos y planes de capacitación (Robbins y Judge 2013)

Cooperación: se entiende como el proceso mediante el cual dos o más personas trabajan juntas de manera voluntaria y coordinada con el fin de alcanzar metas comunes. Implica la disposición de los individuos para colaborar, compartir información, apoyarse mutuamente y contribuir activamente al logro de los objetivos colectivos dentro de una organización. Este comportamiento se basa en la confianza, el respeto y la interdependencia positiva entre los miembros del grupo, y es fundamental para fomentar relaciones laborales saludables, mejorar el desempeño en equipo y fortalecer el clima organizacional (Deutsch, 2011; Johnson & Johnson, 2019).

Identidad: se refiere al conjunto de valores, creencias, prácticas y características esenciales que los miembros de una institución reconocen como propios y distintivos. Esta identidad permite a los colaboradores responder a la pregunta: ¿Quiénes somos como organización? y genera un sentido de pertenencia y alineación con la cultura institucional. La identidad no solo es percibida por los miembros internos, sino también proyectada hacia el entorno externo, diferenciando a la organización en su entorno competitivo y social (Albert & Whetten, 1985).

Motivación: se entiende como la fuerza interna o externa que impulsa a una persona a actuar y persistir en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Esta energía direcciona el comportamiento hacia metas organizacionales, influye en el nivel de esfuerzo, la persistencia frente a obstáculos y la calidad del desempeño. La motivación puede tener un origen intrínseco, cuando nace del interés personal por la tarea, o extrínseco, cuando es producto de recompensas externas como el salario, reconocimientos o beneficios (Robbins & Judge, 2013)

Recompensa: hace referencia a todos aquellos beneficios, incentivos o reconocimientos que una organización ofrece a sus colaboradores en respuesta a su desempeño, compromiso o contribución al logro de los objetivos institucionales. Estas pueden ser tangibles, como sueldos, bonificaciones, ascensos y beneficios económicos, o intangibles, como elogios, reconocimiento público, desarrollo profesional, estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo.

Las recompensas no solo cumplen una función económica, sino también motivacional, ya que fortalecen la satisfacción, la lealtad y el sentido de pertenencia de los empleados. Un sistema de recompensas bien diseñado mejora la productividad, retiene el talento humano y refuerza los valores organizacionales (Chiavenato, 2007).

Rendimiento: se entiende como el nivel de eficacia y eficiencia con el que un empleado cumple las tareas y responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo. Este concepto no solo abarca la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad y el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos por la organización. Además, el rendimiento está influenciado por factores como las habilidades del trabajador, su motivación, el ambiente laboral y los recursos disponibles. Un buen rendimiento es fundamental para que la empresa logre sus metas y mantenga su competitividad (Robbins & Judge, 2013).

2.3. Hipótesis

El presente estudio clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú, Sociedad anónima-Serpost S.A., Huaraz, 2025. No ha planteado hipótesis por ser descriptiva. .

Este tipo de estudio se enfoca únicamente en detallar o caracterizar aspectos específicos o relevantes de un conjunto de elementos analizados. Por esta razón, la medición del fenómeno para su descripción no requiere plantear hipótesis, lo que implica que los estudios descriptivos no suelen incluirlas Baptista (2022)

III. Metodología

3.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada con enfoque cuantitativo.

Tipo: Aplicada

La investigación fue de tipo aplicada porque se orientó a la solución práctica de problemas concretos en contextos específicos. Su objetivo principal fue generar conocimientos y métodos que puedan ser implementados directamente para mejorar procesos, productos o servicios dentro de una organización o comunidad. A diferencia de la investigación básica, que busca ampliar el conocimiento teórico, la investigación aplicada se enfocó en resultados útiles y aplicables para resolver situaciones reales y específicas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El presente estudio se clasificó como investigación aplicada, ya que su finalidad es proporcionar soluciones concretas a los problemas detectados en relación con las variables de calidad de servicio y satisfacción del cliente. Para ello, se diseñó una propuesta junto con un plan de mejora que permita optimizar estos aspectos.

Enfoque: Cuantitativo

El enfoque fue cuantitativo donde la investigación se centró en la recopilación y análisis de datos numéricos para explicar, predecir y controlar fenómenos a través de la medición objetiva y el uso de métodos estadísticos. Este enfoque busca establecer relaciones causales y patrones generales mediante la recolección de datos estructurados y el uso de instrumentos estandarizados, lo que permite obtener resultados precisos y replicables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Es decir, el presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, dado que se fundamenta en la recolección y el análisis de datos numéricos a través de herramientas estadísticas y matemáticas. Este enfoque permitió cuantificar las características de las variables objeto de estudio clima organizacional y desempeño laboral con el fin de establecer relaciones y describir patrones observables, facilitando así una medición objetiva y verificable de los fenómenos investigados

Nivel de investigación

La presente investigación fue de nivel descriptivo de propuesta.

Descriptivo

El nivel descriptivo en la investigación se caracteriza por su propósito de detallar y exponer de manera precisa las características, propiedades o comportamientos de un fenómeno, población o situación específica, sin manipular variables. Este tipo de estudio

busca observar, registrar y analizar hechos tal como ocurren en la realidad, permitiendo ofrecer una comprensión clara del objeto de estudio, sin que se pretenda establecer relaciones causales entre variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Por consiguiente, esta investigación se enmarca dentro del nivel descriptivo, ya que los datos obtenidos permitieron identificar, analizar y detallar las características propias de las variables en estudio, proporcionando así una visión clara del fenómeno de cada variable clima organizacional y desempeño laboral presentando una propuesta de mejora.

De propuesta

Fue de propuesta, dado que su finalidad no se restringe únicamente a la descripción y análisis de las variables involucradas, sino que buscó plantear una propuesta de mejora sustentada en los hallazgos obtenidos durante el estudio. Este nivel de investigación se distingue por reconocer una problemática específica y, con base en ello, sugerir alternativas viables y justificadas que contribuyan a solucionarla o reducir su impacto. De acuerdo con Bernal (2010), el enfoque propositivo permitió generar soluciones prácticas a partir del diagnóstico efectuado en la realidad analizada. En relación a esto se elaboró una propuesta y un plan de mejora, con la finalidad de que la ayude a mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, y por ende mejorar la calidad del desempeño laboral de cada trabajador.

Diseño de investigación

La investigación fue de diseño no experimental transversal.

No experimental

El diseño de esta investigación fue no experimental, ya que las variables analizadas, como el clima organizacional y el desempeño laboral, fueron observadas tal como se presentan en su entorno natural y en un periodo de tiempo determinado, sin que exista manipulación intencional por parte del investigador. En este sentido, se buscó describir y analizar dichas variables de acuerdo con la realidad existente, sin intervenir ni alterar sus condiciones. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en un diseño no experimental, los fenómenos se estudian tal como ocurren en su contexto, permitiendo una comprensión objetiva sin modificar su curso natural.

Transversal

El presente estudio empleó un diseño de tipo transversal, ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento del tiempo, con el objetivo de analizar las variables clima organizacional y desempeño laboral en su estado actual. Este tipo de diseño permitió observar y describir fenómenos sociales o conductuales tal como se

manifiestan en un punto específico, sin realizar un seguimiento a lo largo del tiempo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño transversal es útil para examinar la relación entre variables en un momento determinado, proporcionando una imagen instantánea de la situación estudiada.

3.2. Población

La población se refiere al conjunto completo de individuos, objetos o elementos que poseen características comunes y que son el foco de estudio en una investigación. Es el grupo total sobre el cual se pretende obtener información o hacer inferencias. La población abarca a todos los casos posibles que cumplen con los criterios establecidos para el análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La población del siguiente estudio estuvo constituida por 20 trabajadores de la empresa Servicios Postales el Perú Sociedad anónima-Serpost S.A. de la ciudad de Huaraz. Se consideró a la misma cantidad de trabajadores para medir ambas variables.

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión

- Ser trabajador de la empresa Servicios Postales del Perú.
- Tener por lo mínimo 6 meses de antigüedad trabajando para la misma empresa.
- Aceptar voluntariamente ser parte de este estudio.
- Ser trabajador activo.

Exclusión

- Ser trabajador de la empresa, pero estar de vacaciones.
- No querer participar voluntariamente.
- No firmar el consentimiento informado.

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra representa una parte del universo investigado que debe reflejar de manera adecuada las características de la población total, permitiendo inferencias precisas y útiles en el contexto del problema planteado.

Para el desarrollo del presente estudio, se seleccionó una muestra representativa de la población objetivo, con el propósito de recopilar datos relevantes sin necesidad de

evaluar a la totalidad de los individuos. La muestra estuvo conformada por 20 colaboradores de la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad anónima-Serpost S.A., seleccionados mediante un muestreo censal, en función de su disponibilidad y cumplimiento de los criterios establecidos para la investigación. Esta muestra permitió obtener información válida y confiable para analizar las variables en estudio, y posteriormente elaborar una propuesta de mejora basada en los resultados obtenidos.

Muestreo: No probabilístico por conveniencia.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2022), el muestreo por conveniencia corresponde a un tipo de muestreo no probabilístico que se caracteriza por la selección de participantes que se encuentran fácilmente disponibles y dispuestos a colaborar. Esta técnica resulta especialmente útil en situaciones donde el investigador se enfrenta a restricciones de tiempo, recursos o acceso a la población total.

En la presente investigación se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, porque los participantes serán seleccionados de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión mencionados en la investigación, esta técnica nos brindó información relevante de los participantes obteniendo información importante para el estudio.

3.3 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	CATEGORÍAS O VALORACIÓN
Clima organizacional	El clima organizacional se entiende como la percepción compartida que tienen los colaboradores sobre las condiciones, normas, relaciones interpersonales y ambiente que predominan en su entorno laboral. Se compone de dimensiones tales como la comunicación interna, la calidad de las relaciones interpersonales, la claridad en las metas organizacionales, el reconocimiento y el apoyo recibido. Para medir esta variable, se consideran indicadores como: satisfacción con la comunicación, nivel de confianza entre colegas, percepción de justicia organizacional, y el ambiente emocional del grupo de trabajo. (Vargas y García, 2018)	Estructura	Normatividad	Likert	Totalmente en desacuerdo : 1 Desacuerdo: 2 Diferente: 3 De acuerdo: 4 Totalmente de acuerdo: 5
			Establecimiento de reglas		
			Orden		
		Recompensa	Ritmo de trabajo		
			Mecanismo de recompensas		
			Resultados de tareas y actividades		
		Relaciones laborales	Desarrollo personal y profesional		
			Capacidad para dirigir del jefe inmediato		
			Relaciones humanas		
			Motivación		
Desempeño laboral	El desempeño laboral se refiere al nivel de eficacia con que un trabajador cumple las tareas y responsabilidades asignadas en su puesto, incluyendo tanto la calidad como la cantidad del trabajo	Rendimiento de tarea	Comunicación	Likert	Totalmente en desacuerdo : 1 Desacuerdo: 2 Diferente: 3 De acuerdo: 4
			Sentido de pertenencia		
			Capacidad para realizar el trabajo.		
			Capacidad para solucionar problemas.		
			Desafío en el trabajo		
			Quejas laborales		

	realizado. Se evalúa mediante indicadores como la puntualidad, cumplimiento de metas, calidad del trabajo, iniciativa y actitud proactiva. Además, considera tanto el desempeño técnico como las conductas contextuales que favorecen el ambiente laboral y la productividad general. (López y Martínez, 2019)	Comportamiento contraproducente	Sobredimensionamiento de los problemas		Totalmente de acuerdo: 5
		Rendimiento en el contexto	Aspectos negativos en el trabajo		
			Planificación del trabajo		
			Habilidades laborales		
			Participación		

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Para la recolección de datos en esta investigación, se empleó la encuesta como técnica principal. Esta consiste en aplicar un cuestionario estructurado a los participantes con el fin de obtener información precisa y cuantificable sobre las variables en estudio. La encuesta permitió recopilar datos directamente de los involucrados, de manera rápida, eficiente y estandarizada, facilitando así el análisis estadístico posterior.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), la encuesta es una técnica ampliamente utilizada en investigaciones de enfoque cuantitativo, ya que posibilita medir opiniones, percepciones o comportamientos a partir de un conjunto de preguntas previamente diseñadas y validadas.

Instrumento

En el presente estudio, el instrumento empleado fue un cuestionario estructurado, elaborado en base a indicadores previamente definidos según los objetivos de la investigación. Este cuestionario permite recopilar información de manera sistemática y estandarizada, facilitando así el análisis cuantitativo de las variables “clima organizacional” y “desempeño laboral”. Se diseñó con preguntas cerradas, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, lo que permitió captar la percepción y opinión de los participantes sobre cada uno de los aspectos evaluados (Sampieri et. al. 2022)

3.5. Método de análisis de datos

Se entiende como una herramienta metodológica que permite estructurar y examinar de manera adecuada la información obtenida a través de las encuestas, con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el estudio. Para ello, se aplicó un análisis de tipo descriptivo, el cual integra distintos elementos estadísticos que ayudan a sintetizar, representar y comprender de forma objetiva los resultados recolectados (Vásquez, 2024).

Para llevar a cabo el tratamiento de los datos recopilados, se aplicó un análisis descriptivo centrado en las variables clima organizacional y desempeño laboral. Con el fin de garantizar un proceso riguroso y ordenado, se utilizó diversas herramientas tecnológicas. Microsoft Word fue empleado para la redacción, corrección y edición del contenido del estudio; mientras que Microsoft Excel permitió la elaboración de tablas y gráficos estadísticos en la fase de análisis. Asimismo, se utilizó el coeficiente Alfa de

Cronbach que evaluó la confiabilidad del cuestionario aplicado, donde la primera variable Clima organizacional tuvo un valor de 0.89 considerándose una confiabilidad alta. Así mismo, para la segunda variable Desempeño laboral se obtuvo un valor de 0.89 considerándose una confiabilidad alta. Por otro lado, Adobe Reader se empleó para almacenar y visualizar documentos en formato PDF. Por su parte, el software Turnitin sirvió para comprobar la originalidad del trabajo académico, asegurando que el porcentaje de similitud no supere el 25%. Además, se utilizó APA como gestor de referencias bibliográficas y almacenamiento de fuentes académicas, garantizando una correcta citación. Finalmente, PowerPoint fue utilizado para el diseño de las presentaciones requeridas durante la exposición del trabajo de investigación.

3.6.Aspectos éticos

La presente investigación se llevó a cabo respetando los principios éticos establecidos en el Reglamento de Integridad Científica de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, con el objetivo de garantizar beneficios y minimizar posibles riesgos durante el proceso.

Respeto y protección de los derechos de los intervinientes: Se garantizó el respeto y la protección de los derechos de todos los colaboradores y clientes que participaron en la investigación, asegurando en todo momento la confidencialidad y privacidad de la información recopilada. Los datos personales fueron tratados con estricta reserva, y no se divulgó ninguna información que pudiera identificar a los participantes sin su consentimiento.

Cuidado del medio ambiente: en el proceso de realizar esta investigación se adoptaron todas las medidas necesarias para reducir al mínimo o cualquier impacto ambiental negativo. Se promovió el uso responsable del papel, incentivando su reutilización y fomentando alternativas digitales para evitar impresiones innecesarias. De igual manera, se gestionó de manera eficiente el consumo de energía eléctrica, limitándolo a lo estrictamente necesario durante las actividades de recolección y análisis de datos.

Libre participación por propia voluntad: La participación de los colaboradores fue completamente voluntaria. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y se les proporcionó un consentimiento informado para que firmen, antes de su involucramiento en el estudio.

Beneficencia, no maleficencia:

- **Beneficencia.** En cuanto a la beneficencia, se garantizará el bienestar y seguridad de los participantes, ya que los resultados permitirán a la microempresa mejorar sus servicios, incrementando la satisfacción del cliente y fomentando la fidelidad, lo que beneficiará tanto a los clientes como al negocio.
- **No maleficencia.** Por otro lado, se respetará la no maleficencia, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo de los clientes para realizar la encuesta, la cual se aplicará preferentemente después de sus compras y no excederá los cinco minutos.

Integridad y honestidad: La investigación se condujo con el más alto nivel de integridad y honestidad. Desde la recopilación de datos hasta la presentación de los resultados, se mantuvo un enfoque ético riguroso para garantizar que la información obtenida de los colaboradores de la empresa fuera precisa y verídica, sin ninguna alteración o manipulación. La exactitud y confiabilidad en el análisis y la presentación de los hallazgos fueron esenciales para asegurar la validez del estudio y la solidez de las conclusiones relacionadas con la motivación laboral y la calidad de la atención al cliente en el restaurante.

Justicia: será considerada en la selección de los participantes, garantizando un trato equitativo y sin discriminación, respetando la autonomía y derecho a decisiones informadas. Todos los clientes encuestados tendrán acceso a los resultados y se empleará un cuestionario uniforme para todos, asegurando igualdad durante todo el proceso de recolección de datos.

IV. Resultados

Variable 1: Clima organizacional

Objetivo específico 1: Identificar las características de las estructuras de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 1

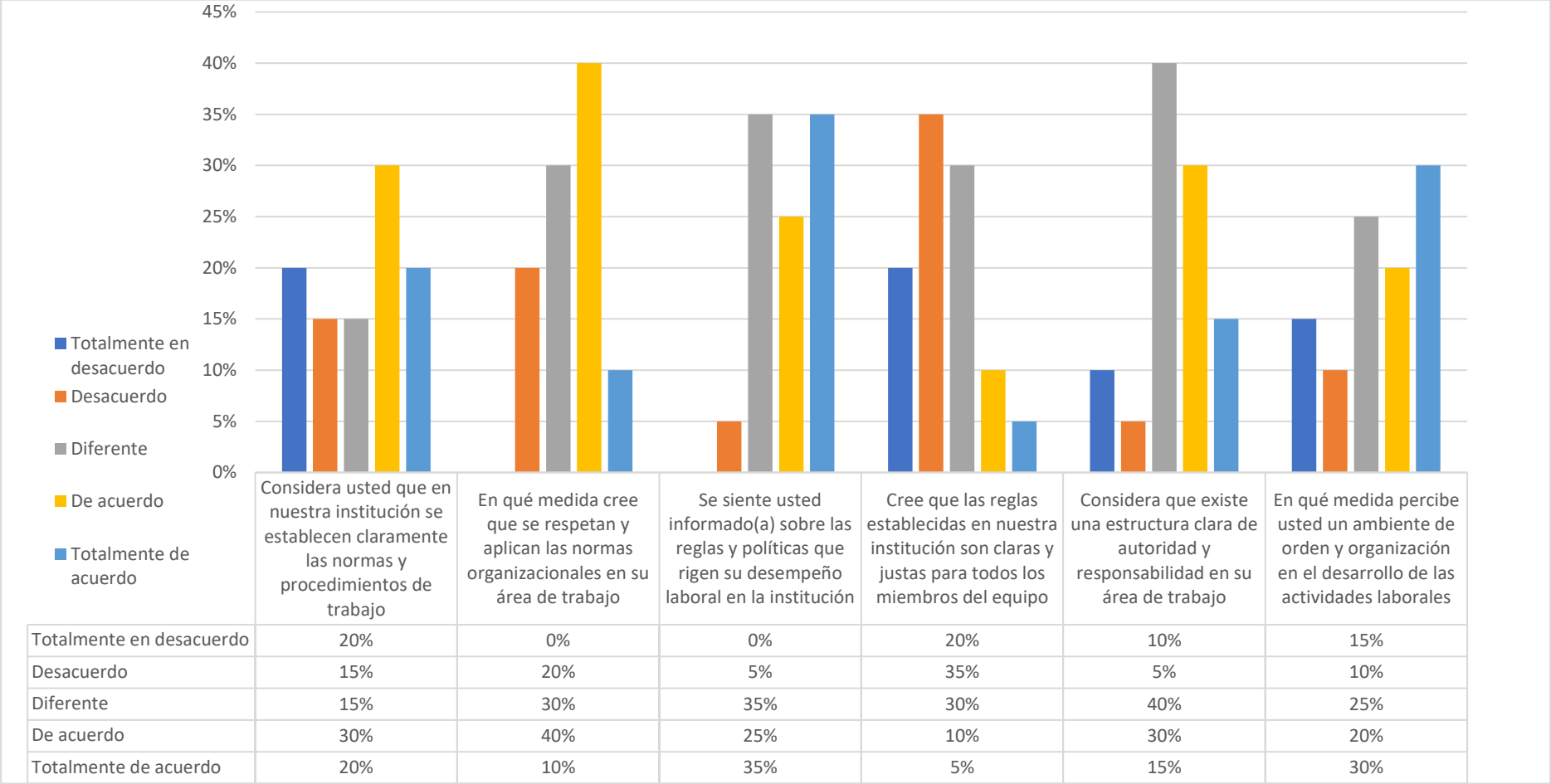
Características de la Estructura de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Estructura	N	%
¿Considera usted que en nuestra institución se establecen claramente las normas y procedimientos de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	4	20 %
Desacuerdo	3	15 %
Diferente	3	15 %
De acuerdo	6	30 %
Totalmente de acuerdo	4	20 %
¿En qué medida cree que se respetan y aplican las normas organizacionales en su área de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	4	20%
Diferente	6	30%
De acuerdo	8	40%
Totalmente de acuerdo	2	10%
¿Se siente usted informado(a) sobre las reglas y políticas que rigen su desempeño laboral en la institución?		
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
Desacuerdo	1	5 %
Diferente	7	35 %
De acuerdo	5	25 %
Totalmente de acuerdo	7	35 %
¿Cree que las reglas establecidas en nuestra institución son claras y justas para todos los miembros del equipo?		
Totalmente en desacuerdo	4	20%
Desacuerdo	7	35%
Diferente	6	30%
De acuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	1	5%
¿Considera que existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Desacuerdo	1	5%
Diferente	8	40%
De acuerdo	4	30%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿En qué medida percibe usted un ambiente de orden y organización en el desarrollo de las actividades laborales?		
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	5	25%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	6	30%

Nota. Base datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Servicios Postales del Perú.

Figura 1

Características de la Estructura de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.



Nota. La figura muestra los resultados de las características de la Estructura de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Objetivo específico 2: Definir las características de la recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 2

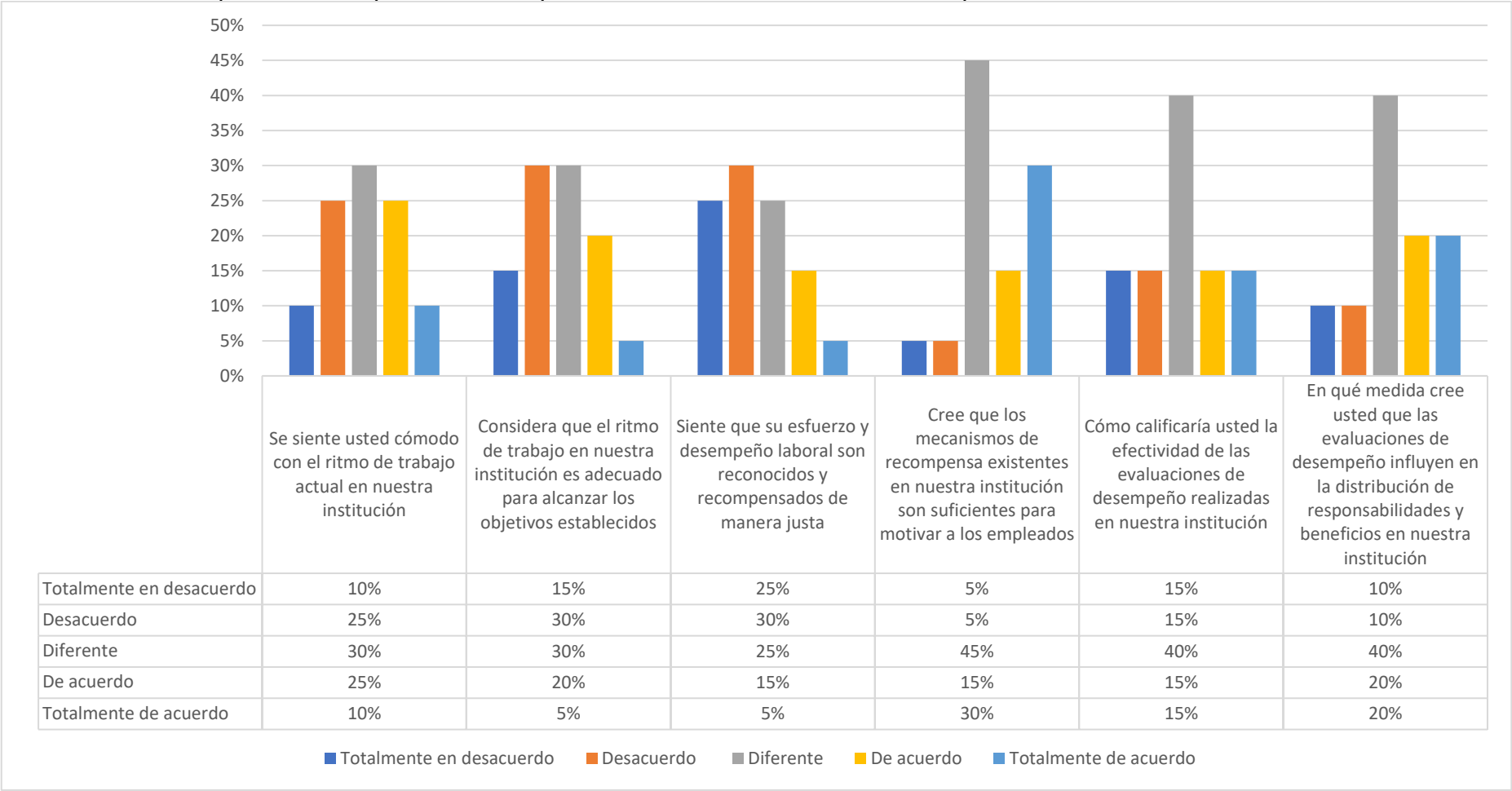
Características de la Recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Recompensa	N	%
¿Se siente usted cómodo con el ritmo de trabajo actual en nuestra institución?		
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Desacuerdo	5	25%
Diferente	6	30%
De acuerdo	5	25%
Totalmente de acuerdo	2	10%
¿Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos?		
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Desacuerdo	6	30%
Diferente	6	30%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	1	5%
¿Siente que su esfuerzo y desempeño laboral son reconocidos y recompensados de manera justa?		
Totalmente en desacuerdo	5	25%
Desacuerdo	2	30%
Diferente	5	25%
De acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	1	5%
¿Cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra institución son suficientes para motivar a los empleados?		
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	1	5%
Diferente	9	45%
De acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	6	30%
¿Cómo calificaría usted la efectividad de las evaluaciones de desempeño realizadas en nuestra institución?		
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Desacuerdo	3	15%
Diferente	8	40%
De acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿En qué medida cree usted que las evaluaciones de desempeño influyen en la distribución de responsabilidades y beneficios en nuestra institución?		
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	8	40%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	4	20%

Nota. Base datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Servicios Postales del Perú.

Figura 2

Características de la Recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.



Nota. La figura muestra los resultados de las características de la Recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Objetivo específico 3: Describir las características de las relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 3

Características de las Relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

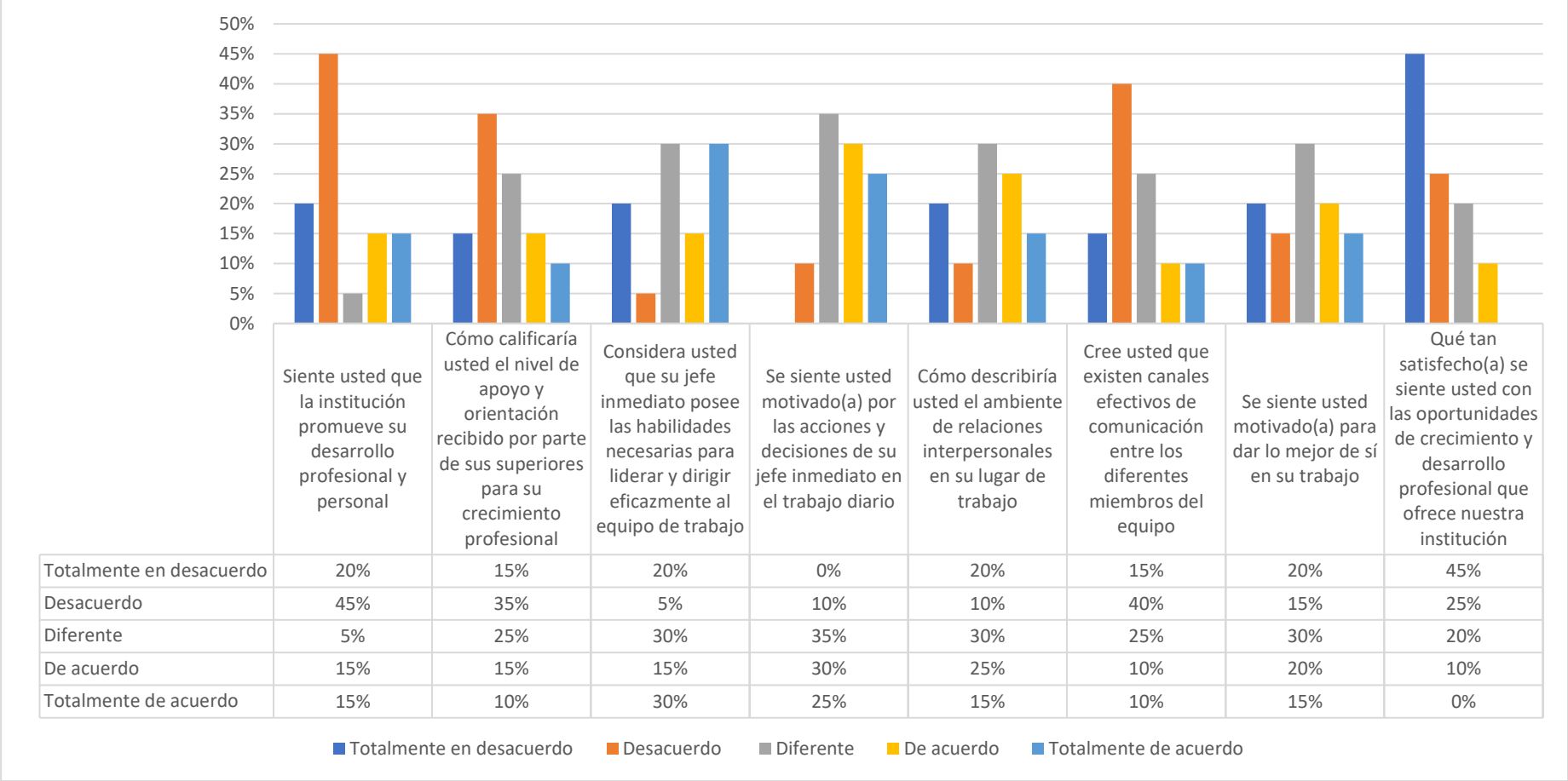
Relaciones laborales	N	%
¿Siente usted que la institución promueve su desarrollo profesional y personal?		
Totalmente en desacuerdo	4	20%
Desacuerdo	9	45%
Diferente	1	5%
De acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo y orientación recibido por parte de sus superiores para su crecimiento profesional?		
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Desacuerdo	2	35%
Diferente	5	25%
De acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	2	10%
¿Considera usted que su jefe inmediato posee las habilidades necesarias para liderar y dirigir eficazmente al equipo de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	4	20%
Desacuerdo	1	5%
Diferente	6	30%
De acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	6	30%
¿Se siente usted motivado(a) por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	7	35%
De acuerdo	6	30%
Totalmente de acuerdo	5	25%
¿Cómo describiría usted el ambiente de relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	4	20%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	6	30%
De acuerdo	5	25%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿Cree usted que existen canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros del equipo?		
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Desacuerdo	8	40%
Diferente	5	25%
De acuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	2	10%
¿Se siente usted motivado(a) para dar lo mejor de sí en su trabajo?		

Totalmente en desacuerdo	4	20%
Desacuerdo	3	15%
Diferente	6	30%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿Qué tan satisfecho(a) se siente usted con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución?		
Totalmente en desacuerdo	9	45%
Desacuerdo	5	25%
Diferente	4	20%
De acuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%

Nota. Base datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Servicios Postales del Perú.

Figura 3

Características de las Relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.



Nota. La figura muestra los resultados de las características de las Relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Objetivo específico 4: Determinar las características de la identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 4

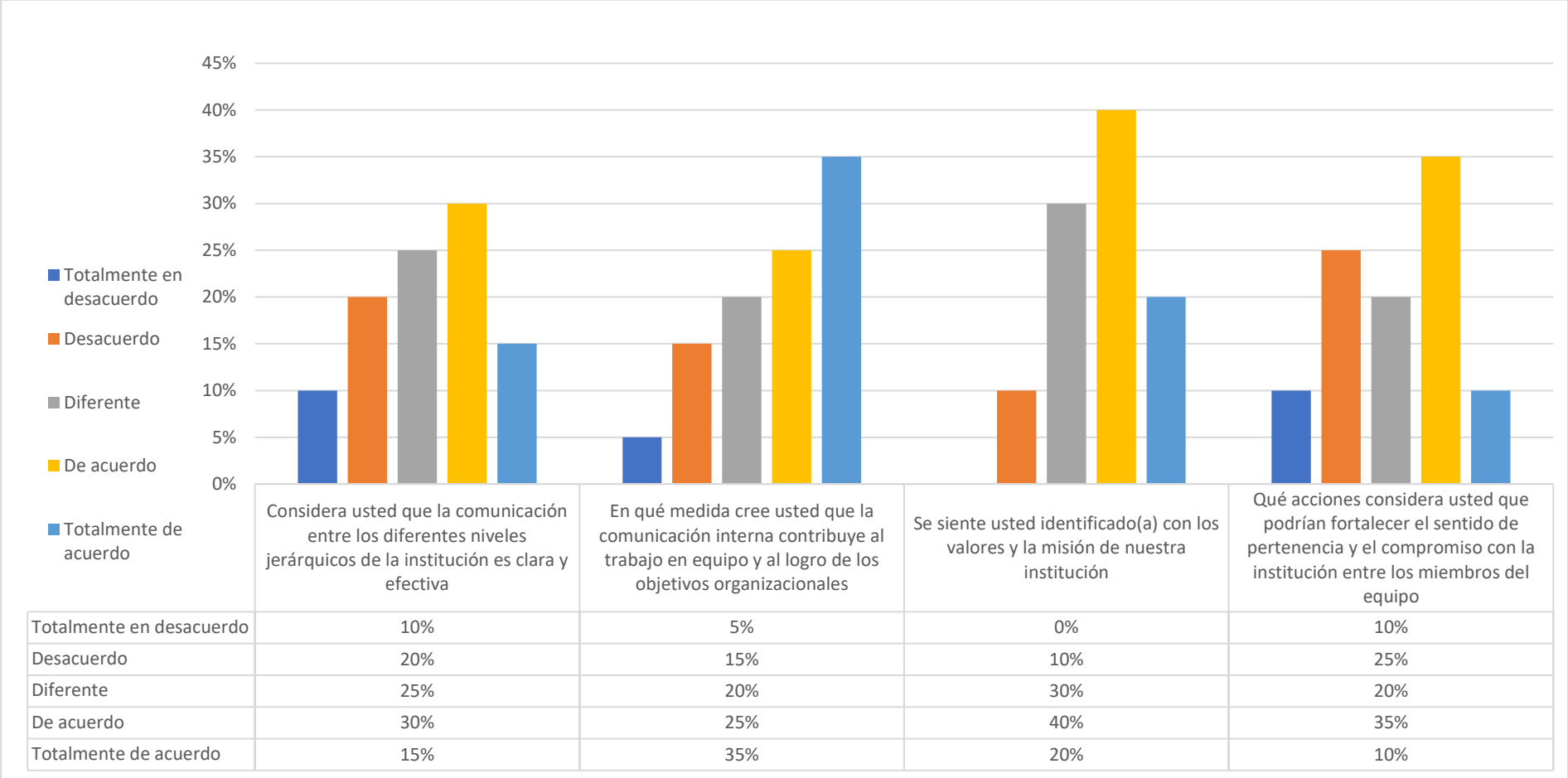
Características de la Identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Identidad	N	%
¿Considera usted que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución es clara y efectiva?		
Totalmente en desacuerdo	6	10%
Desacuerdo	4	20%
Diferente	5	25%
De acuerdo	6	30%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿En qué medida cree usted que la comunicación interna contribuye al trabajo en equipo y al logro de los objetivos organizacionales?		
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	3	15%
Diferente	8	20%
De acuerdo	5	25%
Totalmente de acuerdo	7	35%
¿Se siente usted identificado(a) con los valores y la misión de nuestra institución?		
Totalmente en desacuerdo	3	0%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	6	30%
De acuerdo	8	40%
Totalmente de acuerdo	3	20%
¿Qué acciones considera usted que podrían fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución entre los miembros del equipo?		
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Desacuerdo	5	25%
Diferente	4	20%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	2	10%

Nota. Base datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Servicios Postales del Perú.

Figura 4

Características de la Identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.



Nota. La figura muestra los resultados de las características de la Identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Variable 2: desempeño laboral

Objetivo específico 5: Identificar las características del rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 5

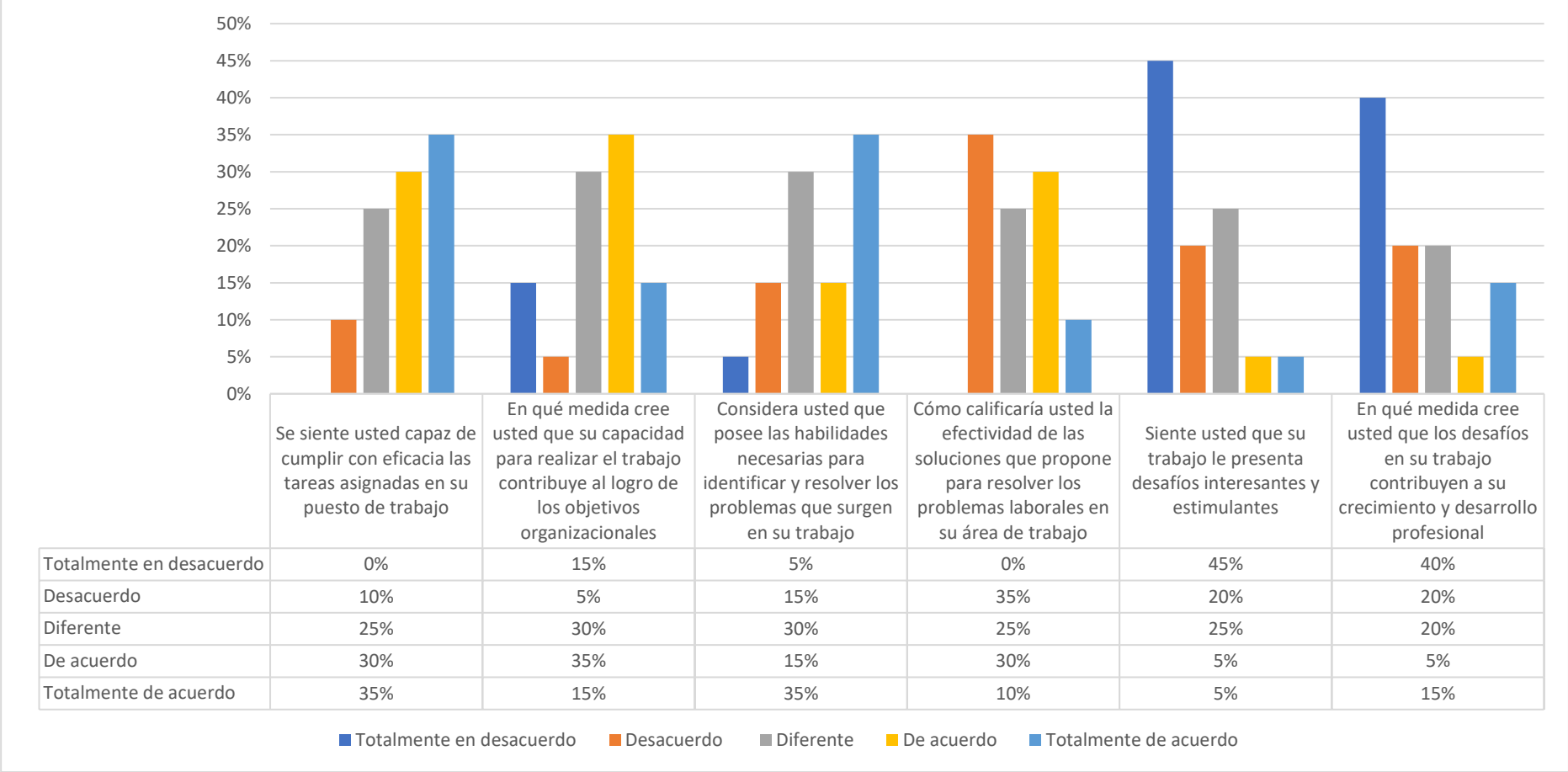
Características del Rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Rendimiento de tareas	N	%
¿Se siente usted capaz de cumplir con eficacia las tareas asignadas en su puesto de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	3	0%
Desacuerdo	3	10%
Diferente	5	25%
De acuerdo	4	30%
Totalmente de acuerdo	7	35%
¿En qué medida cree usted que su capacidad para realizar el trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?		
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Desacuerdo	1	5%
Diferente	6	30%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿Considera usted que posee las habilidades necesarias para identificar y resolver los problemas que surgen en su trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	3	15%
Diferente	6	30%
De acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	7	35%
¿Cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	7	35%
Diferente	5	25%
De acuerdo	6	30%
Totalmente de acuerdo	2	10%
¿Siente usted que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes?		
Totalmente en desacuerdo	9	45%
Desacuerdo	2	20%
Diferente	5	25%
De acuerdo	4	5%
Totalmente de acuerdo	5	5%
¿En qué medida cree usted que los desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional?		
Totalmente en desacuerdo	8	40%
Desacuerdo	2	20%
Diferente	5	20%
De acuerdo	9	5%
Totalmente de acuerdo	3	15%

Nota. Base datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Servicios Postales del Perú.

Figura 5

Características del Rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.



Nota. La figura muestra los resultados de las características del Rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Objetivo específico 6: Definir las características del comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 6

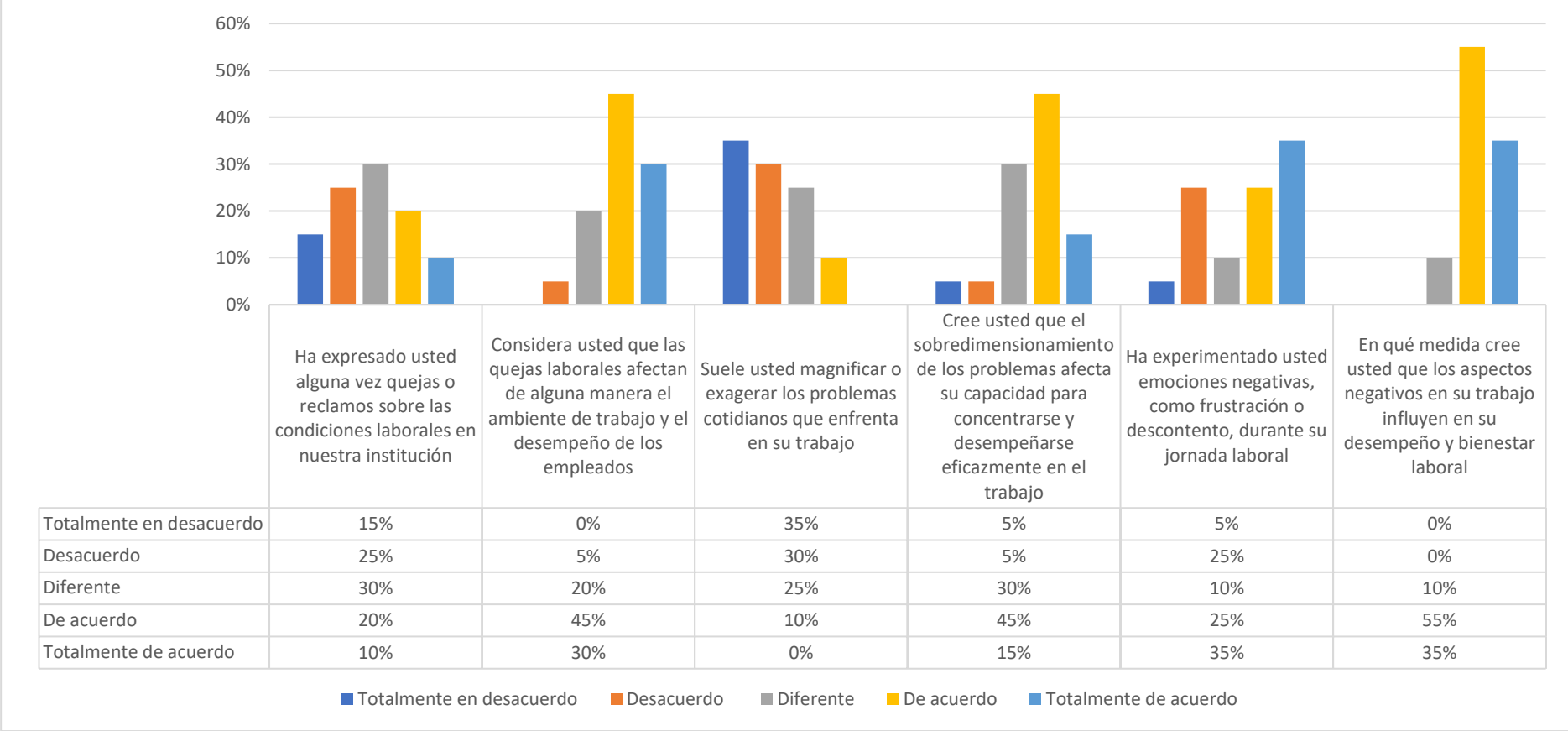
Características del Comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Comportamiento contraproducente	N	%
¿Ha expresado usted alguna vez quejas o reclamos sobre las condiciones laborales en nuestra institución?		
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Desacuerdo	5	25%
Diferente	6	30%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	2	10%
¿Considera usted que las quejas laborales afectan de alguna manera el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados?		
Totalmente en desacuerdo	2	0%
Desacuerdo	5	5%
Diferente	7	20%
De acuerdo	9	45%
Totalmente de acuerdo	6	30%
¿Suele usted magnificar o exagerar los problemas cotidianos que enfrenta en su trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	7	35%
Desacuerdo	6	30%
Diferente	5	25%
De acuerdo	4	10%
Totalmente de acuerdo	4	0%
¿Cree usted que el sobredimensionamiento de los problemas afecta su capacidad para concentrarse y desempeñarse eficazmente en el trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	1	5%
Diferente	6	30%
De acuerdo	9	45%
Totalmente de acuerdo	2	15%
¿Ha experimentado usted emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral?		
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	5	25%
Diferente	7	10%
De acuerdo	5	25%
Totalmente de acuerdo	7	35%
¿En qué medida cree usted que los aspectos negativos en su trabajo influyen en su desempeño y bienestar laboral?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Diferente	2	10%
De acuerdo	11	55%
Totalmente de acuerdo	7	35%

Nota. Base datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Servicios Postales del Perú

Figura 6

Características del Comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.



Nota. La figura muestra los resultados de las características del comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Objetivo específico 7: Describir las características del rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 7

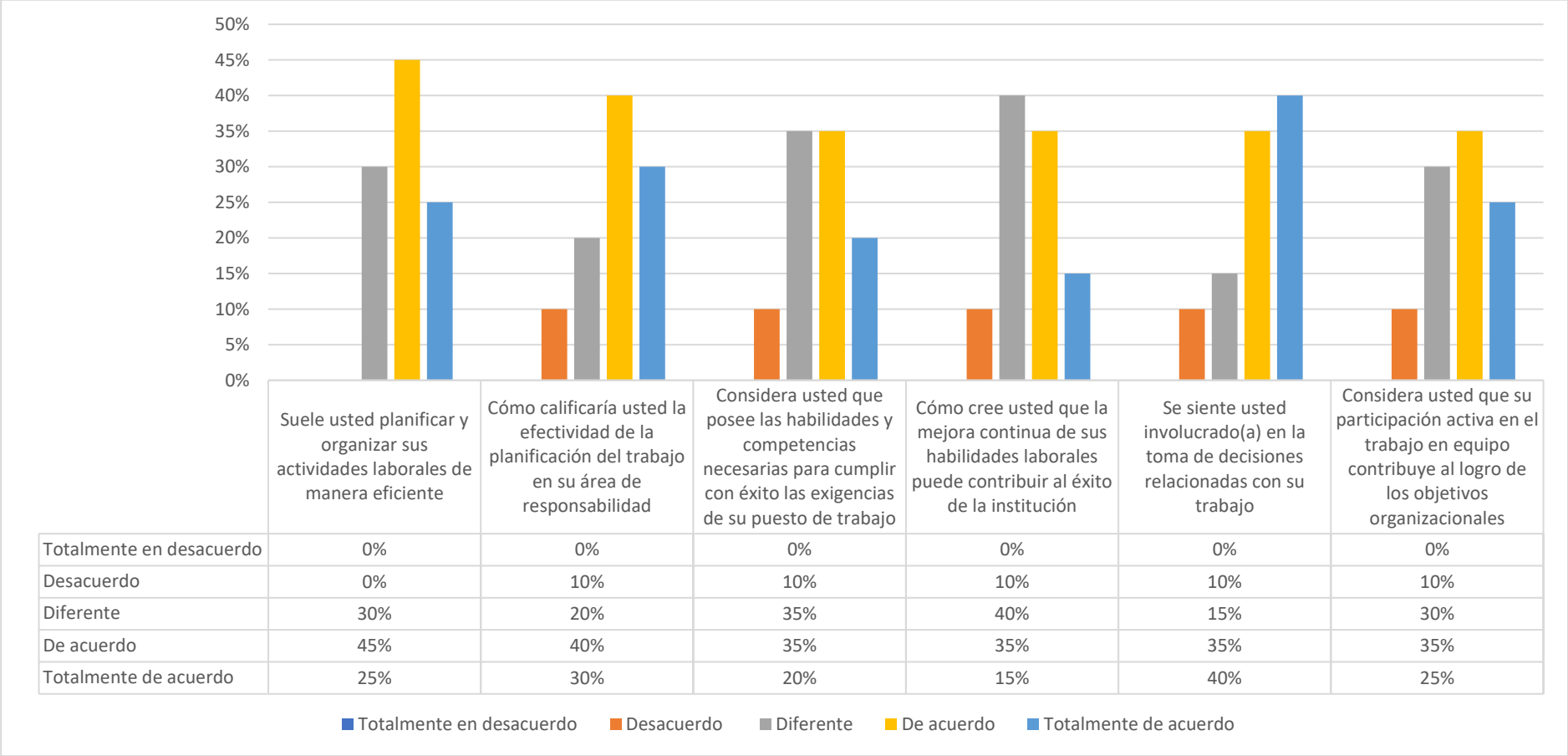
Características del Rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Rendimiento en el contexto	N	%
¿Suele usted planificar y organizar sus actividades laborales de manera eficiente?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Diferente	6	30%
De acuerdo	9	45%
Totalmente de acuerdo	5	25%
¿Cómo calificaría usted la efectividad de la planificación del trabajo en su área de responsabilidad?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	4	20%
De acuerdo	8	40%
Totalmente de acuerdo	6	30%
¿Considera usted que posee las habilidades y competencias necesarias para cumplir con éxito las exigencias de su puesto de trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	7	35%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	4	20%
¿Cómo cree usted que la mejora continua de sus habilidades laborales puede contribuir al éxito de la institución?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	8	40%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	3	15%
¿Se siente usted involucrado(a) en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	3	15%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	8	40%
¿Considera usted que su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	10%
Diferente	6	30%
De acuerdo	7	35%
Totalmente de acuerdo	5	25%

Nota. Base datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Servicios Postales del Perú.

Figura 7

Características del Rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.



Nota. La figura muestra los resultados de las características del Rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Objetivo específico 8: Elaborar una propuesta de un plan de mejora para el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Tabla 8.

Plan de mejora para el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Variable	Indicadores	Problemas	Causas	Consecuencias	Acción de mejora	Responsable	Presupuesto
Clima organizacional	Estructura	El 35% de los trabajadores están en desacuerdo creyendo que las reglas establecidas en nuestra institución no son claras y justas para todos los miembros del equipo.	Percepción de injusticia y ambigüedad en las normas internas de la organización: existe una comunicación deficiente de las políticas internas y una falta de participación del personal en la elaboración de reglas.	Desmotivación del personal: Cuando los colaboradores perciben que las reglas internas no son claras ni se aplican con justicia, se genera un sentimiento de inseguridad e inconformidad constante. Esto afecta directamente su motivación para cumplir con sus funciones, ya que sienten que no existe un trato equitativo ni	Elaborar y difundir un reglamento interno actualizado, con participación del personal. Realizar talleres informativos sobre normas y derechos laborales. Iniciar un proceso participativo que involucre a representantes de todas las áreas para la actualización del reglamento, asegurando que refleje la normativa vigente, valores organizacionales y necesidades actuales. Una vez aprobado, se debe realizar una campaña de difusión interna mediante reuniones, afiches, y medios digitales, garantizando que todos los colaboradores lo conozcan y comprendan.	Administrador	S/ 300.00

				condiciones laborales estables			
		El 40% de los trabajadores está en una postura diferente considerand o que no existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo.	Ausencia de estructura clara de jerarquías, funciones y niveles de responsabilidad en las áreas de trabajo: la falta de liderazgo directivo visible.	Descoordinación operativa: Porque no existe una estructura jerárquica bien definida ni una delimitación clara de funciones, se generan fallas en la asignación y supervisión de tareas. Esto ocasiona que muchas actividades se realicen de forma improvisada, sin un orden lógico ni seguimiento adecuado.	Diseñar, aprobar y difundir un organigrama funcional actualizado y adaptado a la realidad de la empresa. Crear un organigrama que refleje con claridad las líneas jerárquicas, los departamentos y la relación funcional entre áreas. Debe ser aprobado por la dirección y comunicado mediante medios accesibles a todo el personal.	Administrador	S/. 400.00
			Definición vaga o inexistente de roles y funciones: Las tareas y responsabilidad	Conflictos por duplicidad de funciones: Porque los empleados no tienen claridad sobre sus	Elaborar manuales de funciones para cada puesto de trabajo, definiendo claramente roles, niveles de autoridad y líneas de reporte. Redactar manuales detallados que incluyan responsabilidades,		

			es no están establecidas por escrito, lo que provoca vacíos en las actividades asignadas.	funciones específicas ni sobre la autoridad en su área de trabajo, ocurren frecuentes situaciones de duplicidad o vacíos de responsabilidad.	competencias requeridas, indicadores de desempeño y relaciones laborales clave. Distribuirlos y realizar sesiones explicativas para su correcta interpretación.		
			Débil liderazgo y comunicación: Los directivos o jefes de área no ejercen un liderazgo visible ni comunican claramente las expectativas y responsabilidades a sus equipos.	Desinterés del personal: Porque los trabajadores no tienen claridad sobre su rol dentro del equipo, ni a quién deben reportarse o pedir apoyo, se sienten desorientados, frustrados e inseguros en el desempeño de sus funciones.	Capacitar a los jefes de área y líderes de equipo en gestión organizacional, liderazgo y toma de decisiones. Desarrollar un programa formativo que aborde herramientas modernas de liderazgo, manejo de equipos, resolución de conflictos y toma de decisiones estratégicas. Evaluar periódicamente la aplicación práctica de lo aprendido.		
	Recompensa	El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque	Falta de planificación y organización de tareas: No se establecen cronogramas	Estrés y agotamiento laboral: Los trabajadores que perciben un ritmo inadecuado	Implementar un sistema de planificación y control de tareas con cronogramas claros. Utilizar herramientas digitales o formatos físicos que permitan asignar tareas, establecer	Administrador	S/.350.00

		Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución no es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos	claros ni prioridades para las actividades diarias.	experimentan fatiga y estrés, lo que afecta su salud física y emocional.	tiempos, responsables y fechas de entrega. Esto mejorará la organización y el cumplimiento de objetivos		
			Procesos poco eficientes: Las actividades no están optimizadas, generando retrasos o tiempos muertos.	Disminución de la calidad del trabajo: El apresuramiento o la falta de tiempo adecuado para las tareas conduce a errores y trabajo defectuoso	Revisar y optimizar procesos para eliminar actividades innecesarias o ineficientes. Realizar un mapeo de procesos con el equipo para identificar tareas redundantes o de bajo valor. Aplicar mejoras continuas para incrementar la eficiencia y reducir tiempos muertos.		
		El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque Siente que su esfuerzo y desempeño laboral no son reconocidos	Ausencia de políticas claras de reconocimiento y recompensa: No existen criterios definidos ni mecanismos sistematizados para valorar el esfuerzo y logros del personal.	Desmotivación y baja moral: Los trabajadores que sienten que no se reconoce su esfuerzo disminuyen su entusiasmo y compromiso.	Diseñar y establecer políticas claras y justas de reconocimiento y recompensa. Crear un sistema formal que defina criterios objetivos para reconocer el desempeño, la innovación, el compromiso y la antigüedad. Asegurar su aplicación transparente en todos los niveles.	Administrador	s/:450.00

		y recompensas de manera justa	Falta de comunicación sobre reconocimiento: Los logros o méritos del personal no se comunican ni se visibilizan adecuadamente.	Disminución del rendimiento: La falta de incentivos reduce la productividad y la calidad del trabajo.	Implementar programas de incentivos económicos y no económicos (bonos, reconocimientos públicos, capacitaciones). Diseñar un plan de incentivos que incluya desde bonos económicos hasta reconocimientos públicos, oportunidades de formación y acceso a beneficios adicionales, generando motivación y sentido de pertinencia.		
			Falta de incentivos motivacionales: No se ofrecen incentivos económicos o no económicos que fomenten la motivación.	Aumento de la rotación y ausentismo: El descontento provoca que empleados busquen otras opciones o falten al trabajo.	Comunicar regularmente los logros y contribuciones del personal. Utilizar medios internos como boletines, reuniones o redes sociales corporativas para destacar el trabajo destacado del personal, reforzando el compromiso y la cultura de reconocimiento.		
			Subjetividad o favoritismo: Las recompensas se asignan de forma poco transparente,	Clima laboral negativo: Se generan tensiones y rivalidades, afectando el trabajo en equipo y el ambiente organizacional	Capacitar a los líderes en gestión justa y transparente de recompensas. Brindar herramientas para que los líderes sepan cómo otorgar reconocimientos de forma objetiva, evitando favoritismos		

			generando desconfianza.		y generando confianza en el sistema.		
		El 45% de los trabajadores está en diferente porque cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra institución no son suficientes para motivar a los empleados	Limitada variedad de incentivos: La empresa solo ofrece recompensas económicas básicas, sin contemplar incentivos económicos que puedan aumentar la motivación. Falta de actualización y renovación: Los sistemas de recompensa no se revisan ni adaptan a las nuevas necesidades y expectativas del personal.	Disminución de la motivación y compromiso: Al no sentirse adecuadamente recompensados, los trabajadores pierden interés en alcanzar metas y en su desempeño diario. Baja productividad: La falta de incentivos adecuados afecta la eficiencia y calidad del trabajo.	Establecer políticas claras y desafiantes de reconocimiento y recompensa. Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensa que esté basado en criterios objetivos, medibles y transparentes, alineado con los valores y metas estratégicas de la organización. Efectuar programas de incentivos económicos y no económicos (bonos, reconocimientos públicos, capacitaciones). Motivar al personal e incrementar su compromiso y productividad a través de programas de incentivos que valoren el rendimiento, la innovación, el cumplimiento de metas y la actitud positiva en el entorno laboral.	Administrador	S/.250.00

			Desconocimiento de las preferencias del personal: No se realiza un diagnóstico para conocer qué tipo de incentivos valoran más los empleados.	Aumento de la rotación laboral: Los empleados buscan mejores oportunidades en otras organizaciones que sí valoran su esfuerzo.	Informar regularmente los logros y contribuciones de los trabajadores. Fomentar una cultura de reconocimiento y motivación mediante la comunicación sistemática de los logros, aportes y buenas prácticas del personal en todos los niveles de la organización		
	Relaciones laborales	El 45% de los trabajadores está en desacuerdo porque no Siente que la institución promueve su desarrollo profesional y personal	Ausencia de programas de capacitación y desarrollo: No existen planes estructurados que permitan el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.	Baja disposición y moral: Los trabajadores sienten que no se les apoya para mejorar, lo que reduce su compromiso.	Diseñar e implementar un plan integral de capacitación y desarrollo profesional. Diagnosticar necesidades formativas y crear un plan anual de capacitaciones alineado con los objetivos organizacionales y el desarrollo de carrera del personal.	Administrador	S/.450.00
			Deficiencias en la comunicación sobre oportunidades de desarrollo: La información sobre cursos, talleres y	Estancamiento profesional: La falta de desarrollo limita las oportunidades de promoción interna.	Mejorar los canales de comunicación para difundir oportunidades y beneficios. Establecer mecanismos claros, como plataformas internas o tableros informativos, donde se publique con regularidad la oferta de cursos, becas,		

			capacitaciones no se difunde adecuadamente.		promociones internas u otros beneficios.		
		El 35% de los trabajadores calificaría en desacuerdo el nivel de apoyo y orientación recibido por parte de sus superiores para su crecimiento profesional	Deficiencia en habilidades de liderazgo: Los jefes inmediatos carecen de capacitación para brindar apoyo y asesoría adecuada. Falta de tiempo y recursos: Los superiores tienen una alta carga laboral que limita su disponibilidad para apoyar a su equipo. Comunicación deficiente: No existen canales claros para expresar necesidades y	Baja motivación y compromiso: Los trabajadores sienten que no reciben el respaldo necesario para crecer. Desarrollo profesional limitado: Sin orientación, los empleados tienen dificultades para planificar y alcanzar sus metas. Clima laboral tenso: Puede generarse frustración y desconfianza hacia los líderes.	Capacitar a los superiores en liderazgo, asesoría y comunicación efectiva. Fortalecer las habilidades interpersonales de los jefes inmediatos para que puedan guiar, motivar y orientar al personal de manera efectiva y empática. Establecer tiempos y espacios dedicados para el apoyo y seguimiento del crecimiento profesional. Programar reuniones periódicas de desarrollo individual, en las que se analice el progreso, metas y planes de acción para el desarrollo de carrera de cada colaborador. Implementar canales formales de comunicación y retroalimentación entre superiores y trabajadores. Establecer sistemas como reuniones uno a uno, encuestas	Administrador	S/:400.00

			recibir retroalimentación constructiva		internas y plataformas digitales para garantizar un flujo de comunicación claro, bilateral y continuo.		
		El 35% de los trabajadores se siente diferente en la motivación por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario	Toma de decisiones unilateral: Las decisiones se toman sin considerar las opiniones y necesidades del equipo, lo que genera descontento.	Aumento del estrés y conflictos: La mala gestión provoca tensiones y problemas interpersonales en el equipo.	Promover un estilo de liderazgo participativo que incluya la opinión del equipo. Fomentar espacios de escucha activa y toma de decisiones conjunta, donde se valoren las ideas del personal, fortaleciendo así el compromiso y la confianza en los líderes.	Administrador	S/. 350.00
			Falta de reconocimiento: No se valora ni reconoce adecuadamente el esfuerzo y los logros de los trabajadores.	Elevada rotación: Los trabajadores buscan otras opciones laborales debido a la falta de motivación y apoyo.	Establecer sistemas de reconocimiento y retroalimentación constante para motivar al personal. Integrar evaluaciones frecuentes con retroalimentación positiva y constructiva, que contribuyan al desarrollo del personal y a una cultura de mejora continua.		
		El 40% de los trabajadores está en	Falta de comunicación: no hay una comunicación	Dificultades para realizar el trabajo diario: esto provoca que	Definir canales de comunicación que sean efectivos para obtener buenos resultados y hacer mejor el		

		desacuerdo porque no existen canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros del equipo.	fluida que permita a los trabajadores informar acontecimientos.	los resultados no sean óptimos para un día de trabajo.	trabajo. Mejorar la comunicación interna para informar sobre oportunidades y procesos de promoción.		
		El 45% de los trabajadores se siente totalmente en desacuerdo porque no está satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución	Escasez de capacitaciones: La empresa no ofrece programas continuos de formación que fortalezcan las competencias profesionales del personal.	Disminución del compromiso y productividad: La falta de crecimiento profesional impacta negativamente en el desempeño y el interés por el trabajo.	Desarrollar y promover programas de capacitación continua y formación profesional. Ofrecer formaciones técnicas, habilidades blandas y programas de mentoring o asesoría que favorezcan el desarrollo integral del talento humano.	Administrador	S/.300.00

	Identidad	El 30% de los trabajadores manifestó una postura diferente respecto a su identificación con los valores y la misión institucional.	Falta de comunicación interna sobre la misión y visión institucional.	Disminución del sentido de pertenencia, lo que afecta el compromiso del trabajador con los objetivos organizacionales.	Desarrollar un programa integral de fortalecimiento de la identidad organizacional, que incluya charlas, talleres y dinámicas orientadas a interiorizar los valores y la misión de la empresa. Incorporar espacios de participación activa donde los trabajadores puedan opinar y proponer mejoras alineadas con la visión institucional.	Administrador	S/. 250.00
		.	Escasa participación de los trabajadores en la cultura organizacional.	Aumento del desinterés por contribuir activamente al desarrollo de la empresa.	Crear campañas internas de comunicación visual y digital (murales, boletines, redes internas) que refuercen constantemente los principios corporativos.		

Desempeño laboral	Rendimiento de tareas	El 35% de los trabajadores están en desacuerdo en Cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo	Falta de capacitación en resolución de conflictos: Los responsables carecen de habilidades para identificar y solucionar problemas de forma eficiente.	Persistencia de conflictos laborales: Los problemas no resueltos afectan el ambiente laboral y la productividad.	Capacitar a los líderes y trabajadores en técnicas efectivas de resolución de conflictos. Implementar talleres prácticos para enseñar herramientas de mediación, comunicación no violenta y manejo emocional, previniendo escalamiento de conflictos.	Administrador	S/.150.00
			Comunicación deficiente: La información sobre problemas y soluciones no fluye adecuadamente entre las áreas involucradas.	Bajo rendimiento laboral: El impacto negativo en el ambiente laboral reduce la eficiencia y calidad del trabajo.	Mejorar los canales de comunicación interna para reportar y dar seguimiento a los conflictos. Habilitar sistemas accesibles para que los trabajadores puedan reportar situaciones de conflicto y hacerles seguimiento con transparencia y confidencialidad.		

		El 45% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo porque no siente que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes	Tareas repetitivas y rutinarias: Las actividades asignadas carecen de variedad y novedad que motiven al trabajador.	Desmotivación y aburrimiento: Los empleados se sienten poco estimulados y pierden interés en sus funciones.	Rediseñar las tareas para incluir variedad y retos adecuados al perfil del trabajador. Revisar y ajustar periódicamente las funciones y tareas asignadas a cada trabajador con el objetivo de evitar la monotonía, aumentar el compromiso y promover el desarrollo de competencias.	Administrador	S/.200.00
			Ausencia de proyectos innovadores: La organización no impulsa iniciativas que involucren creatividad y aprendizaje	Baja retención del talento: Los trabajadores buscan otras oportunidades que les ofrezcan mayor dinamismo profesional.	Promover proyectos y actividades innovadoras dentro del área laboral. Fomentar una cultura de innovación dentro de los equipos, donde los colaboradores puedan proponer y participar en proyectos de mejora, automatización, eficiencia o nuevos servicios/productos.		
		El 40% de los trabajadores está en desacuerdo En qué	Falta de claridad en objetivos laborales: Los trabajadores no comprenden cómo sus tareas contribuyen a su	Baja motivación y compromiso: La falta de conexión entre el trabajo y el desarrollo profesional reduce el interés por las	Definir y comunicar claramente los objetivos y su relación con el crecimiento profesional. Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables y alineados con los planes de carrera y desarrollo del personal. Cada trabajador	Administrador	S/.100.00

		medida cree usted que los desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional	crecimiento profesional.	tareas.	debe comprender cómo sus metas individuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo potencian su crecimiento profesional.		
			Ausencia de retos adecuados: No se asignan desafíos acordes a las capacidades y potencial de los empleados.	Limitación del crecimiento profesional: La percepción negativa frena el desarrollo de nuevas competencias.	Asignar tareas y proyectos que representen retos adecuados para cada trabajador. Diseñar y asignar tareas o proyectos que estén alineados con el nivel de experiencia y las capacidades del colaborador, pero que también representen un desafío que motive su mejora continua.		
	Comportamientos contraproducentes	El 35% de los trabajadores está totalmente de acuerdo porque ha experimenta	Alta carga laboral: Exceso de tareas y responsabilidades que generan estrés.	Menor producción: Las emociones negativas afectan la concentración y productividad.	Implementar programas de bienestar emocional y manejo del estrés. Diseñar y ejecutar programas de salud mental que incluyan talleres de manejo del estrés, pausas activas, actividades recreativas, y campañas sobre autocuidado.	Administrador	S/. 400.00

		do usted emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral	Falta de apoyo emocional: Ausencia de canales para expresar y manejar emociones negativas.	Aumento del ausentismo: Mayor incidencia de licencias por estrés o malestar emocional.	Establecer espacios de comunicación abiertos y apoyo psicológico. Crear espacios formales y confidenciales donde los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones personales o laborales. Esto puede incluir la habilitación de líneas de apoyo psicológico, sesiones de escucha activa con RR.HH. o jefes capacitados, o alianzas con profesionales de salud mental.		
	Rendimiento en el contexto	El 30% de los trabajadores adoptó una postura diferente en su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.	Falta de integración y cohesión entre los miembros del equipo. Escasez de espacios para el diálogo y la cooperación	Bajo nivel de cooperación y coordinación en las tareas grupales, lo que afecta la eficiencia operativa. Debilitamiento del sentido de pertenencia y compromiso organizacional.	Implementar programas de capacitación en habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, trabajo colaborativo y resolución de conflictos) para todos los niveles jerárquicos. Promover campañas internas que comuniquen historias de éxito y buenas prácticas de equipos dentro de la organización como modelo inspirador para otros grupos.	Administrador	S/.400.00

V. Discusión

Con respecto al objetivo específico 1. Identificar las características de las estructuras de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025

La empresa presenta ofrece claridad y justicia de las reglas y la estructura organizacional: El 35% de los trabajadores están en desacuerdo, considerando que las reglas establecidas en la institución no son claras ni justas para todos los miembros del equipo, y el 40% de los colaboradores manifiestan que no existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo (Tabla 1). Estos resultados coinciden con el estudio de Campos (2023), en su tesis titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica*, quien señala que la falta de claridad en la estructura organizacional genera confusión y desmotivación en el equipo. Sin embargo, contrastan con la investigación de Huamán (2025), en su investigación nombrada *Estructura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en entidades públicas*, donde el 60% de los encuestados indicó que las reglas y roles estaba bien definidos, lo cual favorece el desempeño laboral y el clima organizacional. Esta situación se fundamenta con el artículo de Figueroa (2024), *La importancia de la estructura organizacional para la eficiencia laboral*. quien destaca que una estructura organizacional bien definida promueve el flujo de información y facilita una toma de decisiones más rápida y eficiente. En el contexto de SERPOST, la falta de una estructura clara puede afectar negativamente el clima laboral y, por ende, el desempeño de los empleados. En base a los resultados obtenidos, se recomienda que la empresa implemente estrategias orientadas a clarificar y comunicar efectivamente las reglas, funciones y responsabilidades de cada área, mediante talleres de capacitación y revisión de manuales organizacionales. Esto permitirá que los colaboradores comprendan claramente sus roles y responsabilidades, lo que contribuirá a mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional favoreciendo un ambiente de trabajo más justo y ordenado, lo que a largo plazo contribuirá a mejorar su desempeño laboral y el desarrollo institucional.

La empresa presenta una buena estructura organizacional, lo que mejora el desempeño laboral y el clima laboral: El 40% de los trabajadores consideran que no existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo (Tabla 1). Este hallazgo contrasta con la investigación de Martínez (2023), titulada *Estructura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en entidades públicas de Lima*,

donde el 60% de los encuestados afirmó percibir una estructura clara y definida que favorece la eficiencia y coordinación en sus funciones. Asimismo, coincide con el estudio de López (2024), en su estudio llamado *Percepción del clima organizacional en empresas postales*, en el cual un 38% de los empleados manifestó sentirse confundido respecto a las responsabilidades asignadas, lo cual impacta negativamente en su compromiso laboral. Este resultado se fundamenta con el artículo de Rivera (2023), que en su tesis *La estructura organizacional como factor clave en la productividad laboral*, señala que una estructura organizacional clara es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que permite distribuir responsabilidades de manera equitativa y facilita la comunicación interna. En base a estos resultados, se recomienda que la empresa implemente procesos para clarificar y comunicar las líneas de autoridad y responsabilidad, mediante manuales actualizados, capacitaciones y la definición explícita de roles, con el objetivo de mejorar la coordinación del trabajo, aumentar la satisfacción de los colaboradores y, en consecuencia, elevar el desempeño laboral a largo plazo.

Con respecto al objetivo específico 2. Definir las características de la recompensa de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025

La empresa brinda mecanismos de recompensa, lo cual favorece a la motivación y el desempeño de sus colaboradores: El 30% de los trabajadores manifiesta desacuerdo con el ritmo de trabajo, considerándolo inadecuado para alcanzar los objetivos establecidos. (Tabla 2). Estos resultados coinciden con la investigación de Ruiz (2023) titulada *La motivación laboral y su relación con el desempeño: Estudio de caso en la empresa TSR de Saltillo*, donde se evidenció que la falta de reconocimiento adecuado puede disminuir la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por otro lado, estos resultados contrastan con el estudio de Quimis Herrera (2024), en su tesis *Sistemas de recompensa y desempeño laboral en empresas estatales*, que reportó que el 60% de los colaboradores perciben mecanismos justos y efectivos que incrementan la productividad. Este hallazgo se fundamenta en el artículo de Sánchez (2025), *La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática*, que define la recompensa como un elemento esencial para incentivar el buen desempeño, mejorar la satisfacción laboral y fomentar el sentido de pertenencia. En este sentido, la ausencia de recompensas adecuadas puede generar desmotivación y afectar negativamente los resultados de la organización. En base a los datos obtenidos, se

recomienda que la empresa SERPOST revise y fortalezca sus sistemas de recompensa, promoviendo políticas justas y equitativas que reconozcan el esfuerzo y desempeño de sus colaboradores, además de ajustar el ritmo de trabajo a niveles que permitan un mejor cumplimiento de objetivos. Esto contribuirá a mejorar la motivación, el compromiso y, en consecuencia, el desempeño laboral en la organización.

Labora con mucho esfuerzo y se reconoce recompensando de manera justa:

El 30% de los trabajadores manifiesta estar en desacuerdo con que su esfuerzo y desempeño laboral sean reconocidos y recompensados de manera justa (Tabla 2). Este resultado evidencia una percepción significativa de insatisfacción respecto a los sistemas de recompensa, lo cual puede afectar la motivación y el compromiso de los empleados. Estos hallazgos son similares a los reportados por Ruiz (2023) en su estudio *La motivación laboral y su relación con el desempeño: Estudio de caso en la empresa TSR de Saltillo*, donde se indica que la falta de reconocimiento justo genera desmotivación y disminuye el rendimiento laboral. Por otro lado, este dato contrasta con la investigación de Quimis Herrera (2024), en su tesis titulada *Sistemas de recompensa y desempeño laboral en empresas estatales*, que señala que un 65% de los empleados perciben un reconocimiento adecuado, lo que fortalece su compromiso y productividad. Esta situación se fundamenta en Sánchez (2025), en su artículo denominado *La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática*, que establece que el reconocimiento justo y oportuno es fundamental para fomentar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia en los colaboradores. En consecuencia, se recomienda que la empresa SERPOST implemente políticas claras y equitativas de reconocimiento y recompensa, que valoren el desempeño y el esfuerzo de sus trabajadores, con el fin de mejorar la motivación, fortalecer el compromiso organizacional y, por ende, elevar el desempeño laboral.

Los mecanismos de recompensa son ideales para los trabajadores: El 45% de los trabajadores manifestó una postura diferente al considerar que los mecanismos de recompensa existentes en la institución no son suficientes para motivar a los empleados (Tabla 2). Esta percepción refleja una insatisfacción significativa respecto a las estrategias motivacionales implementadas, lo que puede repercutir negativamente en el compromiso y el desempeño laboral. Estos resultados coinciden con el estudio de Román Mocha (2024) en su investigación *Análisis de incentivos laborales y su influencia en la empresa*

"Distribuidora Manuel Batallas" en la provincia de El Oro, donde se evidencia que sistemas de recompensas inadecuadas o insuficientes generan bajos niveles de motivación y afectan la productividad. No obstante, contrasta con el análisis realizado por Cordero Aliaga (2024), en su investigación denominada *Motivación laboral y engagement de los colaboradores administrativos de la UGEL 06 de Lima*, quien encontró que un 60% de los empleados perciben que los mecanismos de recompensa en sus organizaciones son efectivos para mantener altos niveles de motivación y rendimiento. Según Llaure Ayala (2025), *La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática*, las recompensas deben ser justas, oportunas y adecuadas a las expectativas de los trabajadores para funcionar como un verdadero motor de motivación y satisfacción laboral. La falta de estos elementos puede traducirse en desinterés, disminución del compromiso y, por ende, bajo desempeño. Por lo tanto, se recomienda que la empresa SERPOST revise y fortalezca sus mecanismos de recompensa, asegurando que sean percibidos como justos, equitativos y suficientemente motivadores, con el fin de aumentar la motivación, el compromiso y mejorar el desempeño laboral en la organización.

Con respecto al objetivo específico 3. Describir las características de las relaciones laborales de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025

La empresa brinda oportunidades para la superación personal: El 45% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo porque siente que la institución no promueve su desarrollo profesional y personal (Tabla 3). Este resultado evidencia una preocupación considerable en cuanto a las oportunidades de crecimiento y capacitación ofrecidas por la empresa, lo cual puede afectar negativamente la motivación, el compromiso y el clima organizacional. Estos hallazgos coinciden con el estudio de Morales Osorio et al. (2017), quienes en su investigación *Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín*, señalaron que la falta de promoción del desarrollo integral de los empleados disminuye la satisfacción laboral y reduce el compromiso organizacional. Sin embargo, estos resultados contrastan con el análisis de Carrasco Luzárraga (2024), en su investigación titulada *Factores que inciden en la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo a tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*, que reportó que en empresas estatales con altos niveles de desarrollo

profesional, el 60% de los trabajadores perciben que se les brinda apoyo para su crecimiento. Esta situación se fundamenta en la teoría de Gutiérrez (2022), en su tesis llamada *Motivación de servicio público en los funcionarios públicos*, quien sostiene que la promoción del desarrollo profesional y personal es clave para fortalecer las relaciones laborales, aumentar la motivación y mejorar el desempeño en las organizaciones. En consecuencia, se recomienda que SERPOST implemente políticas y programas orientados a fomentar el desarrollo integral de sus trabajadores, tales como capacitaciones continuas, planes de carrera y apoyo para el crecimiento personal, con el objetivo de mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

Los superiores orientan e impulsan a seguir: El 35% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo respecto al nivel de apoyo y orientación recibidos por parte de sus superiores para su crecimiento profesional (Tabla 3). Esta percepción refleja una deficiencia en el liderazgo y acompañamiento que puede limitar el desarrollo y motivación de los colaboradores, afectando directamente su desempeño y compromiso con la organización. Estos resultados coinciden con el estudio de Morales Osorio et al. (2017), en su tesis *Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín*, quienes encontraron que la falta de apoyo efectivo de los superiores disminuye el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. En contraste, Carrillo Decimabilla (2023) en su investigación *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en servidores administrativos de una institución pública*, reportó que en instituciones públicas con liderazgo efectivo, más del 60% de los empleados perciben un alto nivel de apoyo para su crecimiento profesional. La importancia del apoyo y orientación del liderazgo se fundamenta en la teoría de Araujo, Benavides y Lizarraga (2024) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas*, que señala que un liderazgo cercano y motivador es clave para fomentar el desarrollo profesional, mejorar las relaciones laborales y aumentar la productividad. Por ello, se recomienda que la empresa SERPOST fortalezca las capacidades de liderazgo de sus supervisores, promoviendo prácticas de apoyo y orientación continua, con el fin de mejorar el crecimiento profesional de los trabajadores y, consecuentemente, su desempeño laboral.

Se sienten muy motivados para trabajar con esmero: El 35% de los trabajadores manifestó tener una postura diferente respecto a la motivación generada por

las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario (Tabla 3). Esta percepción refleja una ambivalencia en el liderazgo directo, que puede influir tanto positiva como negativamente en la motivación y el desempeño de los empleados, generando un ambiente laboral con niveles variables de compromiso. Este hallazgo concuerda con la investigación de Morales Osorio et al. (2017), en su tesis *Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín*, quienes señalan que el liderazgo de los jefes inmediatos es un factor determinante en la motivación y el clima laboral, y que una gestión inconsistente o poco motivadora puede afectar el desempeño. En contraste, Carrillo Decimabilla (2023) en su investigación *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en servidores administrativos de una institución pública*, encontró que en organizaciones con liderazgo efectivo, la mayoría de los empleados perciben una influencia positiva y motivadora de sus supervisores directos. La importancia del liderazgo motivacional se fundamenta en la teoría de Araujo, Benavides y Lizarraga (2024) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas*, que destaca que las decisiones y acciones de los líderes inmediatos tienen un impacto directo en la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores. En consecuencia, se recomienda que SERPOST desarrolle programas de formación en liderazgo para sus jefes inmediatos, con el fin de mejorar sus habilidades motivacionales y de gestión, lo cual contribuirá a fortalecer las relaciones laborales y el desempeño dentro de la institución.

La empresa proporciona canales para comunicarse: El 40% de los trabajadores está en desacuerdo porque no existen canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros del equipo (Tabla 3). Este resultado indica una percepción de deficiencia en la comunicación interna, lo que puede generar malentendidos, desconfianza y desmotivación entre los colaboradores. Este hallazgo coincide con el estudio de Alarcón (2025), quien en su investigación *Comunicación interna y la satisfacción laboral en los servidores públicos* concluyó que la falta de canales de comunicación claros y abiertos impacta negativamente en el bienestar y satisfacción de los empleados. Por otro lado, Martínez Delgado (2014) en su trabajo *La comunicación interna en las empresas* destaca que una comunicación interna bien gestionada fortalece el clima organizacional y mejora la eficiencia operativa. La teoría de Charry Condor (2018) respalda esta perspectiva al señalar que una comunicación interna eficaz

contribuye a un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral, creando un ambiente de trabajo agradable. Por lo tanto, se recomienda que la empresa SERPOST implemente canales de comunicación internos efectivos, como reuniones periódicas, plataformas digitales de mensajería y buzones de sugerencias, para fomentar una comunicación abierta y bidireccional. Estas acciones contribuirán a mejorar el clima laboral, fortalecer el compromiso de los empleados y optimizar el desempeño organizacional.

La empresa se preocupa por sus trabajadores y les ofrece oportunidades de crecimiento profesional: El 45% de los trabajadores manifestó estar totalmente en desacuerdo con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece la institución (Tabla 3). Este resultado revela una fuerte percepción de estancamiento laboral dentro de la empresa, lo que puede generar desmotivación, rotación de personal e impacto negativo en el desempeño organizacional. Estos hallazgos coinciden con la investigación de Morales Osorio et al. (2017), en su tesis *Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín*, quienes determinaron que la falta de oportunidades claras de crecimiento es uno de los principales factores que afectan la satisfacción y el compromiso laboral. Por el contrario, Carrillo Decimabilla (2023) en su investigación *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en servidores administrativos de una institución pública*, reportó que en empresas donde se implementan planes de carrera y programas de capacitación, más del 65% de los trabajadores manifiestan estar satisfechos con sus oportunidades de desarrollo. Este resultado se sustenta en la teoría de Araujo, Benavides y Lizarraga (2024) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas*, quien afirma que brindar posibilidades reales de crecimiento profesional no solo mejora las relaciones laborales, sino que también fortalece la retención del talento humano y aumenta la productividad institucional. Por tanto, se recomienda que la empresa SERPOST diseñe e implemente programas estructurados de desarrollo profesional, incluyendo capacitaciones, planes de línea de carrera y oportunidades de ascenso, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral, motivar a los colaboradores y fortalecer el desempeño general de la organización.

Respecto al objetivo específico 4: Determinar las características de la identidad de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Se sienten identificados con la empresa: El 30% de los trabajadores manifestó una postura indiferente respecto a su identificación con los valores y la misión institucional (Tabla 4). Este resultado refleja una desconexión significativa entre los colaboradores y la cultura organizacional de SERPOST, lo cual puede impactar negativamente en el sentido de pertenencia, la cohesión del equipo y el compromiso laboral. Este hallazgo se relaciona con el estudio de Becerril (2020), en su tesis titulada *La identidad y sentido de pertenencia en instituciones públicas de educación superior*, quien en su investigación Identidad organizacional y sentido de pertenencia en instituciones públicas concluyó que la falta de identificación con los valores institucionales debilita la cultura organizacional y reduce la motivación interna de los empleados. Sin embargo, este resultado contrasta con lo reportado por Cordero Aliaga (2024), en su estudio *Factores que inciden en la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo a tiempo completo*, quien encontró que en empresas con una cultura sólida y bien comunicada, más del 70% de los trabajadores se sienten identificados con los valores y la misión institucional. La teoría de Gutiérrez (2022) *Motivación de servicio público en los funcionarios públicos*, respalda esta perspectiva al señalar que la identidad organizacional es un componente clave del clima laboral, ya que promueve el alineamiento entre los objetivos personales y organizacionales, fortaleciendo así la cooperación, la lealtad y el rendimiento de los empleados. Por lo tanto, se recomienda que SERPOST refuerce su cultura organizacional mediante estrategias de comunicación interna, talleres de integración y actividades que promuevan el conocimiento y la apropiación de los valores institucionales. Esto contribuirá a fortalecer la identidad organizacional, mejorar el sentido de pertenencia y, en consecuencia, elevar el desempeño laboral.

Respecto al objetivo específico 5: Identificar las características del rendimiento de tareas de la empresa Servicios postales del Perú sociedad a anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Los jefes prestan atención a sus subordinados y muestran soluciones ante los problemas: El 35% de los trabajadores expresó su desacuerdo al calificar la efectividad

de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área (Tabla 5). Este resultado evidencia una percepción de baja eficacia en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos laborales, lo cual puede estar vinculado a una falta de autonomía, capacitación o claridad en los procesos internos. Este hallazgo coincide con el estudio de Morales Osorio et al. (2017) En su tesis *Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín*, quienes en su investigación Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín concluyeron que la falta de empoderamiento y habilidades para la resolución de problemas genera inseguridad en la toma de decisiones, afectando directamente la eficiencia operativa. En cambio, este resultado contrasta con el análisis de Carrillo Decimabilla (2023), en su estudio, *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en servidores administrativos de una institución pública*, quien reportó que en instituciones donde se promueve la participación activa del trabajador, más del 60% manifiestan confianza en sus capacidades para resolver problemas laborales. La teoría de Araujo, Benavides y Lizarraga (2024) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas*, respalda esta situación al señalar que el rendimiento de tareas está directamente influenciado por el nivel de autonomía, formación continua y clima de confianza en la toma de decisiones que perciben los trabajadores. Por lo tanto, se recomienda que SERPOST desarrolle programas de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades técnicas y resolución de problemas, además de fomentar un entorno de trabajo que promueva la participación activa y la toma de decisiones compartida. Esto contribuirá a mejorar el desempeño en las tareas, optimizar los procesos internos y elevar la productividad institucional.

La empresa desafía a los trabajadores y les brinda estímulos: El 45% de los trabajadores expresó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su trabajo les presenta desafíos interesantes y estimulantes (Tabla 5). Este resultado revela un nivel importante de monotonía o rutina percibida en las labores diarias, lo cual puede generar desmotivación, pérdida de compromiso y bajo rendimiento. Este hallazgo coincide con la investigación realizada por Gutiérrez (2022), en su investigación *Motivación de servicio público en los funcionarios públicos*, quien sostiene que la falta de estímulos y desafíos intelectuales en el puesto de trabajo es uno de los principales factores que reducen la implicancia laboral y el sentido de propósito en las organizaciones públicas. Asimismo,

Llaure Ayala (2025) en su tesis *La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión*, señala que los entornos laborales que promueven actividades retadoras generan mayor satisfacción laboral, desarrollo profesional y sentido de logro. En contraste, Araujo, Benavides y Lizarraga (2024) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas*, encontró que en instituciones que ofrecen tareas variadas, oportunidades de innovación y espacios para la mejora continua, más del 70% de los trabajadores consideran su trabajo interesante y motivador, lo que eleva su rendimiento. De acuerdo con estas perspectivas, se puede afirmar que la carencia de desafíos laborales no solo disminuye el rendimiento de tareas, sino que también afecta negativamente la creatividad, el compromiso y la motivación intrínseca del personal. Por lo tanto, se recomienda que SERPOST rediseñe ciertos roles o procesos de trabajo para incorporar mayor variedad de tareas, resolución de problemas, participación en proyectos o metas retadoras. Esto permitirá estimular a los colaboradores, fortalecer su implicancia organizacional y mejorar el desempeño laboral.

La empresa contribuye al crecimiento personal presentando retos: El 40% de los trabajadores manifestó estar totalmente en desacuerdo con que los desafíos presentes en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional (Tabla 5). Este resultado refleja una desconexión entre las tareas asignadas y el aprendizaje significativo o avance profesional que los colaboradores esperan lograr en su puesto de trabajo. Este hallazgo se alinea con lo expuesto por Aguirre (2024), en su estudio *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en el sector público*, quien sostiene que cuando las tareas laborales no están diseñadas para estimular el desarrollo de nuevas competencias o fortalecer habilidades existentes, los trabajadores tienden a sentirse estancados, lo que impacta negativamente en su motivación y compromiso organizacional. En cambio, Carrillo Decimabilla (2023) en su tesis *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en servidores administrativos de una institución pública*, halló que en empresas que promueven la rotación de funciones, asignación de proyectos especiales y retroalimentación constante, el 68% de los empleados perciben un crecimiento continuo en sus roles laborales. Desde una perspectiva teórica, Llaure Ayala (2025) en su investigación *La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática*, argumenta que el rendimiento de tareas debe estar vinculado al desarrollo profesional, ya que los desafíos laborales no solo cumplen una función operativa, sino también formativa. En ese sentido,

la falta de retos constructivos puede llevar a un deterioro progresivo del desempeño y del sentido de pertenencia institucional. Por ello, se recomienda que SERPOST revise los perfiles de puesto y tareas asignadas, asegurándose de incluir componentes que fomenten el aprendizaje continuo, la innovación y la mejora de capacidades. Esto contribuirá a generar un entorno laboral más estimulante y orientado al desarrollo profesional del personal.

Respecto al objetivo específico 6: Definir las características del comportamiento contraproducente de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

La empresa brinda asesorías y pausas activas para eliminar el estrés por trabajo El 35 % de los trabajadores indicó estar totalmente de acuerdo con haber experimentado emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral (Tabla 6). Este resultado evidencia una presencia significativa de malestar emocional en el entorno de trabajo, lo que puede constituir una señal de alerta respecto a la calidad del clima organizacional, el liderazgo, la carga laboral y los mecanismos de gestión emocional. Este hallazgo coincide con la investigación de Escobar Peña (2023), quien en su estudio Clima organizacional en el personal administrativo de una empresa pública concluyó que la acumulación de experiencias emocionales negativas en el trabajo afecta no solo el estado anímico del personal, sino también su rendimiento y comportamiento organizacional. A su vez, señala que la falta de espacios para expresar emociones, el estilo de liderazgo autoritario y la sobrecarga de tareas son factores clave que intensifican este fenómeno. En contraste, Aliaga Condezo (2024) reporta que en instituciones donde existen canales efectivos de comunicación, liderazgo empático y prácticas de bienestar laboral, los niveles de frustración y descontento son menores al 15 %, favoreciendo un mejor ambiente de trabajo. De acuerdo con lo planteado por Inga Reyes (2023), las emociones negativas persistentes no solo afectan al individuo, sino también a su entorno laboral, generando comportamientos contraproducentes como ausentismo, baja productividad, conflictos interpersonales e incluso intención de rotación laboral. En consecuencia, se recomienda que SERPOST implemente estrategias para la gestión del bienestar emocional de sus trabajadores, tales como programas de salud mental ocupacional, talleres de inteligencia emocional y mejora del liderazgo. Estas

acciones permitirán reducir el malestar emocional, prevenir comportamientos contraproducentes y promover un entorno laboral más saludable y productivo.

Respecto al objetivo específico 7: Describir las características del rendimiento en el contexto de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

Se sienten con ganas de trabajar en equipo: El 30% de los trabajadores adoptó una postura diferente respecto a la afirmación de que su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales (Tabla 7). Este dato refleja una percepción ambigua o neutra sobre el impacto del trabajo colaborativo, lo cual puede estar asociado a una falta de integración, escasa cohesión grupal o desconocimiento de los resultados alcanzados en conjunto. Este hallazgo guarda relación con lo encontrado por Cabrera, et. al. (2023), quien en su estudio, *Desempeño laboral y cultura organizacional* señaló que cuando los trabajadores no perciben claridad sobre su rol dentro del equipo o no se les retroalimenta adecuadamente sobre los logros grupales, su compromiso con el trabajo colaborativo disminuye. En cambio, Zevallos de las Casas (2025) en su artículo *Actitudes hacia el trabajo en equipo y toma de decisiones en estudiantes de administración*, destaca que en organizaciones con equipos bien estructurados, comunicación efectiva y liderazgo participativo, más del 75% de los trabajadores reconocen el valor de su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, la teoría de Sandoval (2023) en su investigación *Estrategias de Gestión Eficiente del Talento Humano y su Impacto en la Productividad en la EPS Famisanar de Tunja*, plantea que el rendimiento en el contexto no solo depende de las tareas individuales, sino también del grado en que el trabajador se siente parte de un equipo funcional. La falta de reconocimiento o visibilidad de su participación puede generar indiferencia y reducir la implicancia organizacional. Por ello, se recomienda que SERPOST refuerce el trabajo en equipo a través de dinámicas de integración, objetivos compartidos y retroalimentación periódica sobre los logros alcanzados de forma colectiva. Esto fortalecerá el sentido de pertenencia, mejorará la coordinación y aumentará el rendimiento organizacional en su conjunto

Respecto al objetivo específico 8: Elaborar una propuesta de un plan de mejora para el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.

PLAN DE MEJORA

1. datos generales

Nombre de la empresa: Servicios Postales del Perú S.A. (SERPOST S.A.), empresa pública de derecho privado adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, organizada según la Ley de Actividad Empresarial del Estado y la Ley General de Sociedades.

2. Misión

- **Oficial**

“Conectar a nuestros clientes con el resto del mundo, a través de un servicio postal de calidad, permanente innovación y un capital humano comprometido en cumplir sosteniblemente con nuestro propósito y promesa de valor.”

- **Versión histórica (plan estratégico):**

- “Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de calidad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del País.”

3. Visión

- **Oficial (acuerdo institucional):**

“Al 2026 ser reconocido como el servicio postal líder a nivel nacional que ofrezca una experiencia satisfactoria a sus clientes, con la más amplia cobertura y que contribuye al desarrollo del país.”

- **Visión anterior (plan estratégico):**

“Ser reconocida como la Empresa líder en el servicio postal del Perú y en Latinoamérica.”

4. Objetivos organizacionales

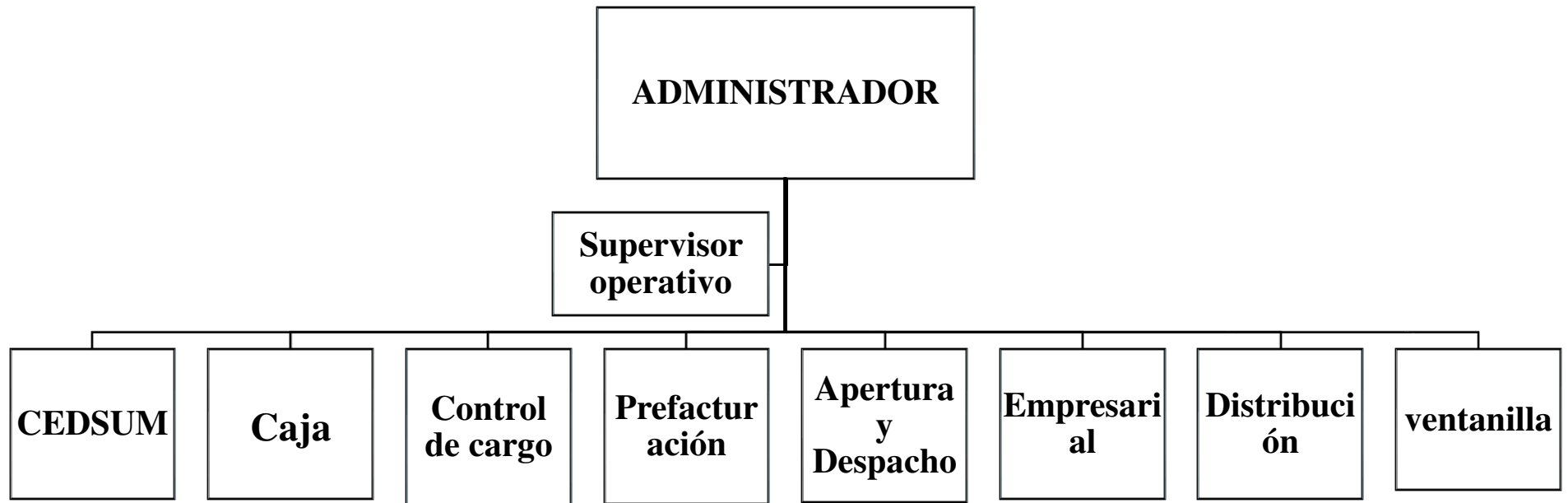
- Prestar servicio postal en todas las modalidades, a nivel nacional e internacional, como operador designado del Estado.
- Fortalecer la calidad de servicio, incorporar tecnología, innovar en productos y consolidar sistemas de gestión competitivos.
- Apoyar el desarrollo nacional, especialmente impulsando las exportaciones no tradicionales y fortaleciendo a las micro y pequeñas empresas.
- Mantener cobertura amplia (459 puntos de atención en todo el Perú) y tarifas competitivas.

5. Productos o servicios

SERPOST ofrece una gama de productos y servicios postales nacionales e internacionales:

- **Envíos nacionales e internacionales**, incluyendo EMS (expreso), económico y “Exporta Fácil”
- Servicios complementarios: apartados postales, cecogramas, correogiros y productos de embalaje.
- Filatelia y servicios relacionados (sellos, eventos filatélicos)
- Herramientas de seguimiento en línea.

6. Organigrama de la empresa



6.1.Descripción de las funciones

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Administrador postal
Nivel académico	• Bachiller en ingeniería industrial, administración, economía u otras carreras afines (indispensable). • Título universitario, especialización en Ley de contrataciones del estado y/o certificación en OSCE u otras relacionadas al cargo y al giro de la empresa (deseable). • Curso relacionado al cargo o al giro de la empresa.
Experiencia laboral	04 años mínimo en experiencia laboral en general desde egresado, 2 años mínimo en cargos equivalentes o 3 años como coordinador o supervisor en empresas públicas o privadas (indispensable)
Competencia	• Centrales: vocación de servicio, innovación, compromiso, integridad y orientación a resultados. liderazgo y pensamiento estratégico. • Funcionales: trabajo en equipo, capacidad analítica, comunicación efectiva supervisión efectiva y eficiencia.
Funciones	Realizar las acciones relacionadas con los diversos procesos postales y/o aduaneros de atención, asignados a su cargo en las administraciones postales de acuerdo a las políticas de distribución en la empresa.
Conocimientos necesarios	Inventarios, control de calidad, operaciones
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	CEDSUM (Oficial de servicios postales)
Nivel académico	• Educación mínima: Secundaria completa (indispensable) • Deseable: estudios técnicos en áreas relacionadas, como Producción y Gestión Industrial, Almacén, Producción u otras carreras afines.

	• Cursos relacionados al cargo o al giro de la empresa (Serpost).
Experiencia laboral	• Mínimo 6 meses en puestos similares, ya sea en el sector público o privado.
Competencia	• Centrales: Vocación de servicio, Innovación, compromiso, Integridad, Orientación a resultados. • Funcionales: Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, eficiencia, Capacidad analítica en algunos casos.
Funciones	Realizar las acciones relacionadas con los diversos procesos postales y/o aduaneros de atención asignados al cargo en las Administraciones Postales, de acuerdo con las políticas de distribución en la empresa Serpost.
Conocimientos necesarios	Procesos postales básicos, atención al cliente, normativa postal y aduanera (deseable), gestión administrativa básica, tecnología y sistemas informáticos.
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Supervisor postal
Nivel académico	• Estudios técnicos en administración u otras carreras afines (indispensable). • Título de instituto Superior Tecnológico en Administración u otras carreras afines a las funciones del puesto (deseable). • Cursos relacionados al cargo o al giro de la empresa (deseable).
Experiencia laboral	1 año mínimo en cargos equivalentes en empresas públicas o privadas.
Competencia	• Centrales: vocación de servicio, innovación, compromiso, integridad y orientación a resultados. • Funcionales: trabajo en equipo, capacidad analítica, comunicación efectiva y eficiencia.
Funciones	Supervisar, controlar y verificar el óptimo cumplimiento de los procesos operativos asignados a su cargo.
Conocimientos necesarios	Normativa postal, atención al cliente, logística.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Cajero
Nivel académico	• Estudios técnicos (duración de estudios mínimo 01 año) en Administración, administración de negocios bancarios y financieros, cajero bancario y comercial u otras carreras afines a las funciones del puesto (indispensable). • Título de instituto Superior Tecnológico en Administración, administración de negocios bancarios y financieros, cajero bancario y comercial u otras carreras afines a las funciones del puesto (deseable). • Cursos relacionados al puesto o al giro de la empresa (deseable).
Experiencia laboral	01 año mínimo en puestos equivalentes en empresas públicas o privadas (indispensable).
Competencia	• Centrales: vocación de servicio, innovación, compromiso, integridad y orientación a resultados. • Funcionales: trabajo en equipo, capacidad analítica comunicación efectiva y eficiencia.
Funciones	Administrar, registrar y controlar los fondos, valores y documentos financieros de la administración postal.
Conocimientos necesarios	• Manejo de caja chica • Sistemas de facturación • Tarifarios postales nacionales e internacionales
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Control de cargo
Nivel académico	Técnico o universitario en Administración, Logística o afine
Experiencia laboral	1 a 2 años en áreas de control de inventario o logística
Competencia	Atención al detalle, organización, manejo de bases de datos
Funciones	• Verificar el ingreso y salida de encomiendas

	• Realizar inventarios diarios de carga • Reportar irregularidades o pérdida
Conocimientos necesarios	• Manejo de Excel y sistemas de gestión logística. • Normas de seguridad en carga y descarga.
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Pre facturación
Nivel académico	Técnico en Contabilidad, Administración o afines
Experiencia laboral	6 meses a 1 año en facturación o cobranzas
Competencia	Exactitud numérica, confidencialidad, trabajo bajo presión
Funciones	• Elaborar pre-facturas para clientes frecuentes o corporativos • Revisar guías de remisión y documentación previa • Coordinar con el área de facturación para el cierre mensual
Conocimientos necesarios	• Sistemas de facturación electrónica • Normativa SUNAT (si es en Perú)
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Apertura y Despacho
Nivel académico	Técnico en Logística, Transporte o carreras afine
Experiencia laboral	1 a 2 años en operaciones de despacho
Competencia	Organización, liderazgo, proactividad
Funciones	• Organizar rutas de entrega • Coordinar salidas con transportistas • Verificar que la carga esté completa y correctamente documentada
Conocimientos necesarios	• Manejo de rutas y distribución - Documentación de carga (guías, manifiestos)
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Empresarial
Nivel académico	Bachiller en Administración, Marketing o afine
Experiencia laboral	2 años en ventas corporativas o atención B2B

Competencia	Comunicación efectiva, negociación, orientación al cliente
Funciones	• Captar y fidelizar clientes empresariales • Ofrecer soluciones logísticas personalizadas • Gestionar contratos y convenios
Conocimientos necesarios	• Técnicas de ventas B2B • CRM y análisis de datos comerciales
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Distribución
Nivel académico	Secundaria completa
Experiencia laboral	1 año en reparto o mensajería
Competencia	Puntualidad, responsabilidad, orientación a resulta
Funciones	• Entregar correspondencia o paquetes en la zona asignada • Recoger firmas y verificar entregas • Reportar entregas fallidas o incidencias
Conocimientos necesarios	• Rutas locales • Manejo de dispositivos móviles o apps de seguimiento
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Ventanilla
Nivel académico	Técnico en Administración o afines
Experiencia laboral	6 meses a 1 año en atención al cliente, centros de servicios
Competencia	Empatía, comunicación, tolerancia a presión, solución de conflictos.
Funciones	• Brindar información sobre tarifas, tiempos de entrega y servicios. • Atender reclamos o solicitudes • Registrar envíos y cobros en el sistema
Conocimientos necesarios	• Sistemas de gestión postal, protocolo de atención. • Herramientas de oficina (Word, Excel) • Manejo de caja y POS

7. Diagnostico general

Análisis FODA	Oportunidades O1. Implementación de políticas públicas orientadas al bienestar laboral. O2. Acceso a programas de formación y desarrollo profesional del Estado. O3. Avances tecnológicos para mejorar la estructura organizacional.	Amenazas A1. Pérdida de talento humano por falta de oportunidades de desarrollo. A2. Baja satisfacción laboral generalizada. A3. Desconexión generacional con la identidad institucional. A4. Desempeño ineficiente y bajo logro de objetivos institucionales.
Fortalezas F1. Existencia de valores y misión institucional claros. F2. Presencia de trabajadores con disposición al trabajo en equipo F3. Reconocimiento de la importancia del liderazgo	Estrategias FO FO1. Fortalecer la identidad institucional a través de programas estatales de desarrollo profesional FO2. Fomentar equipos de trabajo sólidos mediante el uso de tecnologías colaborativas FO3. Capacitar a líderes intermedios con enfoque motivacional, usando recursos externos	Estrategias FA FA1. Reforzar la identidad organizacional para evitar la rotación de talento joven FA2. Promover el trabajo en equipo para contrarrestar la baja satisfacción laboral FA3. Implementar programas de liderazgo positivo para prevenir la caída del rendimiento
Debilidades D1. Falta de claridad en las estructuras organizacionales. D2. Sistemas de recompensa ineficientes y poco motivadores. D3. Oportunidades limitadas de desarrollo profesional.	Estrategias DO DO1. Reestructurar el sistema de recompensas aprovechando políticas públicas de bienestar laboral. DO2. Implementar plataformas de gestión organizacional para clarificar funciones y estructuras.	Estrategias DA DA1. Rediseñar las tareas laborales para incluir desafíos formativos y evitar el estancamiento profesional. DA2. Implementar programas de salud emocional para reducir el impacto de emociones negativas en el desempeño.

D4. Estímulos laborales poco desafiantes.	DO3. Diseñar planes de carrera utilizando recursos estatales o alianzas educativas.	DA3. Establecer canales de retroalimentación y reconocimiento para mejorar la motivación y reducir el ausentismo
---	---	--

SERPOST S.A. enfrenta un contexto organizacional caracterizado por debilidades significativas en aspectos estructurales, motivacionales y de liderazgo. No obstante, la empresa cuenta con bases institucionales (misión, valores, disposición al trabajo en equipo) que pueden potenciarse si se aprovechan las oportunidades externas como programas de capacitación y mejoras tecnológicas. El principal reto será revertir las emociones negativas, mejorar las recompensas y redefinir el estilo de liderazgo, para evitar que las amenazas se concreten en un deterioro organizacional mayor.

Las estrategias planteadas permiten a serpost no solo corregir sus debilidades y mitigar amenazas, sino también aprovechar al máximo sus fortalezas institucionales y las oportunidades externas del entorno público actual. Con una correcta implementación, estas estrategias pueden conducir a un mejor clima organizacional, mayor motivación del personal y mejor desempeño laboral.

8. Indicadores de gestión

Variable	Indicadores	Problemas	Causas	Consecuencias
Clima organizacional	Estructura	El 35% de los trabajadores están en desacuerdo creyendo que las reglas establecidas en nuestra institución no son claras y justas para todos los miembros del equipo.	Percepción de injusticia y ambigüedad en las normas internas de la organización: existe una comunicación deficiente de las políticas internas y una falta de participación del personal en la elaboración de reglas.	Desmotivación del personal: Cuando los colaboradores perciben que las reglas internas no son claras ni se aplican con justicia, se genera un sentimiento de inseguridad e inconformidad constante . Esto afecta directamente su motivación para cumplir con sus funciones, ya que sienten que no existe un trato equitativo ni condiciones laborales estables
		El 40% de los trabajadores está en una postura diferente considerando que no existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo.	Ausencia de estructura clara de jerarquías, funciones y niveles de responsabilidad en las áreas de trabajo: la falta de liderazgo directivo visible.	Descoordinación operativa: Porque no existe una estructura jerárquica bien definida ni una delimitación clara de funciones, se generan fallas en la asignación y supervisión de tareas. Esto ocasiona que muchas actividades se realicen de forma improvisada, sin un orden lógico ni seguimiento adecuado.
			Débil liderazgo y comunicación: Los directivos o jefes de área no ejercen un liderazgo visible ni comunican claramente las expectativas y responsabilidades a sus equipos.	Desinterés del personal: Porque los trabajadores no tienen claridad sobre su rol dentro del equipo, ni a quién deben reportarse o pedir apoyo, se sienten desorientados, frustrados e inseguros en el desempeño de sus funciones.
	Recompensa	El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución no es adecuado para	Falta de planificación y organización de tareas: No se establecen cronogramas claros ni prioridades para las actividades diarias.	Estrés y agotamiento laboral: Los trabajadores que perciben un ritmo inadecuado experimentan fatiga y estrés, lo que afecta su salud física y emocional.

		alcanzar los objetivos establecidos	Procesos poco eficientes: Las actividades no están optimizadas, generando retrasos o tiempos muertos.	Disminución de la calidad del trabajo: El apresuramiento o la falta de tiempo adecuado para las tareas conduce a errores y trabajo defectuoso
		El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque Siente que su esfuerzo y desempeño laboral no son reconocidos y recompensados de manera justa	Ausencia de políticas claras de reconocimiento y recompensa: No existen criterios definidos ni mecanismos sistematizados para valorar el esfuerzo y logros del personal.	Desmotivación y baja moral: Los trabajadores que sienten que no se reconoce su esfuerzo disminuyen su entusiasmo y compromiso.
			Falta de comunicación sobre reconocimientos: Los logros o méritos del personal no se comunican ni se visibilizan adecuadamente.	Disminución del rendimiento: La falta de incentivos reduce la productividad y la calidad del trabajo.
			Falta de incentivos motivacionales: No se ofrecen incentivos económicos o no económicos que fomenten la motivación.	Aumento de la rotación y ausentismo: El descontento provoca que empleados busquen otras opciones o falten al trabajo.
			Subjetividad o favoritismo: Las recompensas se asignan de forma poco transparente, generando desconfianza.	Clima laboral negativo: Se generan tensiones y rivalidades, afectando el trabajo en equipo y el ambiente organizacional
		El 45% de los trabajadores está en diferente porque cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra	Limitada variedad de incentivos: La empresa solo ofrece recompensas económicas básicas, sin contemplar incentivos no	Disminución de la motivación y compromiso: Al no sentirse adecuadamente recompensados, los trabajadores pierden interés en alcanzar metas y en su desempeño diario.

		institución no son suficientes para motivar a los empleados	económicos que puedan aumentar la motivación.	
			Falta de actualización y renovación: Los sistemas de recompensa no se revisan ni adaptan a las nuevas necesidades y expectativas del personal.	Baja productividad: La falta de incentivos adecuados afecta la eficiencia y calidad del trabajo.
			Desconocimiento de las preferencias del personal: No se realiza un diagnóstico para conocer qué tipo de incentivos valoran más los empleados.	Aumento de la rotación laboral: Los empleados buscan mejores oportunidades en otras organizaciones que sí valoran su esfuerzo.
	Relaciones laborales	El 45% de los trabajadores está en desacuerdo porque no Siente que la institución promueve su desarrollo profesional y personal	Ausencia de programas de capacitación y desarrollo: No existen planes estructurados que permitan el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.	Baja disposición y moral: Los trabajadores sienten que no se les apoya para mejorar, lo que reduce su compromiso.
			Deficiencias en la comunicación sobre oportunidades de desarrollo: La información sobre cursos, talleres y capacitaciones no se difunde adecuadamente.	Estancamiento profesional: La falta de desarrollo limita las oportunidades de promoción interna.
		El 35% de los trabajadores calificaría en desacuerdo el nivel de apoyo y orientación recibido por	Deficiencia en habilidades de liderazgo: Los jefes inmediatos carecen de capacitación para brindar apoyo y	Baja motivación y compromiso: Los trabajadores sienten que no reciben el respaldo necesario para crecer.

		parte de sus superiores para su crecimiento profesional	asesoría adecuada.	
			Falta de tiempo y recursos: Los superiores tienen una alta carga laboral que limita su disponibilidad para apoyar a su equipo.	Desarrollo profesional limitado: Sin orientación, los empleados tienen dificultades para planificar y alcanzar sus metas.
			Comunicación deficiente: No existen canales claros para expresar necesidades y recibir retroalimentación constructiva	Clima laboral tenso: Puede generarse frustración y desconfianza hacia los líderes.
		El 35% de los trabajadores se siente diferente en la motivación por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario.	Toma de decisiones unilateral: Las decisiones se toman sin considerar las opiniones y necesidades del equipo, lo que genera descontento.	Aumento del estrés y conflictos: La mala gestión provoca tensiones y problemas interpersonales en el equipo.
			Falta de reconocimiento: No se valora ni reconoce adecuadamente el esfuerzo y los logros de los trabajadores.	Elevada rotación: Los trabajadores buscan otras opciones laborales debido a la falta de motivación y apoyo.
		El 40% de los trabajadores está en desacuerdo porque no existen canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros del equipo.	Falta de comunicación: no hay una comunicación fluida que permita a los trabajadores informar acontecimientos.	Dificultades para realizar el trabajo diario: esto provoca que los resultados no sean óptimos para un día de trabajo.

		El 45% de los trabajadores se siente totalmente en desacuerdo porque no está satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución	Escasez de capacitaciones: La empresa no ofrece programas continuos de formación que fortalezcan las competencias profesionales del personal.	Disminución del compromiso y productividad: La falta de crecimiento profesional impacta negativamente en el desempeño y el interés por el trabajo.
	Identidad	El 30% de los trabajadores manifestó una postura diferente respecto a su identificación con los valores y la misión institucional.	Falta de comunicación interna sobre la misión y visión institucional.	Disminución del sentido de pertenencia, lo que afecta el compromiso del trabajador con los objetivos organizacionales.
			Escasa participación de los trabajadores en la cultura organizacional.	Aumento del desinterés por contribuir activamente al desarrollo de la empresa.
Desempeño laboral	Rendimiento de tareas	El 35% de los trabajadores están en desacuerdo en cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo	Falta de capacitación en resolución de conflictos: Los responsables carecen de habilidades para identificar y solucionar problemas de forma eficiente.	Persistencia de conflictos laborales: Los problemas no resueltos afectan el ambiente laboral y la productividad.
			Comunicación deficiente: La información sobre problemas y soluciones no fluye adecuadamente entre las áreas involucradas.	Bajo rendimiento laboral: El impacto negativo en el ambiente laboral reduce la eficiencia y calidad del trabajo.

		El 45% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo porque no siente que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes	Tareas repetitivas y rutinarias: Las actividades asignadas carecen de variedad y novedad que motiven al trabajador.	Desmotivación y aburrimiento: Los empleados se sienten poco estimulados y pierden interés en sus funciones.
			Ausencia de proyectos innovadores: La organización no impulsa iniciativas que involucren creatividad y aprendizaje	Baja retención del talento: Los trabajadores buscan otras oportunidades que les ofrezcan mayor dinamismo profesional.
		El 40% de los trabajadores está en totalmente en desacuerdo En qué medida cree usted que los desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional	Falta de claridad en objetivos laborales: Los trabajadores no comprenden cómo sus tareas contribuyen a su crecimiento profesional.	Baja motivación y compromiso: La falta de conexión entre el trabajo y el desarrollo profesional reduce el interés por las tareas.
			Ausencia de retos adecuados: No se asignan desafíos acordes a las capacidades y potencial de los empleados.	Limitación del crecimiento profesional: La percepción negativa frena el desarrollo de nuevas competencias.
	Comportamientos contraproducentes	El 35% de los trabajadores está totalmente de acuerdo porque ha experimentado usted emociones negativas, como frustración o	Alta carga laboral: Exceso de tareas y responsabilidades que generan estrés.	Menor producción: Las emociones negativas afectan la concentración y productividad.

		descontento, durante su jornada laboral	Falta de apoyo emocional: Ausencia de canales para expresar y manejar emociones negativas.	Aumento del ausentismo: Mayor incidencia de licencias por estrés o malestar emocional.
	Rendimiento en el contexto	El 30% de los trabajadores adoptó una postura diferente en su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.	Falta de integración y cohesión entre los miembros del equipo. Escasez de espacios para el diálogo y la cooperación	Bajo nivel de cooperación y coordinación en las tareas grupales, lo que afecta la eficiencia operativa. Debilitamiento del sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

9. Problemas

Problemas	Causas
El 35% de los trabajadores están en desacuerdo creyendo que las reglas establecidas en nuestra institución no son claras y justas para todos los miembros del equipo.	Percepción de injusticia y ambigüedad en las normas internas de la organización: existe una comunicación deficiente de las políticas internas y una falta de participación del personal en la elaboración de reglas.
El 40% de los trabajadores está en una postura diferente considerando que no existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo.	Ausencia de estructura clara de jerarquías, funciones y niveles de responsabilidad en las áreas de trabajo: la falta de liderazgo directivo visible. Débil liderazgo y comunicación: Los directivos o jefes de área no ejercen un liderazgo visible ni comunican claramente las expectativas y responsabilidades a sus equipos.
El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución no es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos	Falta de planificación y organización de tareas: No se establecen cronogramas claros ni prioridades para las actividades diarias. Procesos poco eficientes: Las actividades no están optimizadas, generando retrasos o tiempos muertos.
El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque Siente que su esfuerzo y desempeño laboral no son	Ausencia de políticas claras de reconocimiento y recompensa: No existen criterios definidos ni mecanismos sistematizados para valorar el esfuerzo y logros del personal.

reconocidos y recompensados de manera justa	Falta de comunicación sobre reconocimientos: Los logros o méritos del personal no se comunican ni se visibilizan adecuadamente.
	Falta de incentivos motivacionales: No se ofrecen incentivos económicos o no económicos que fomenten la motivación.
	Subjetividad o favoritismo: Las recompensas se asignan de forma poco transparente, generando desconfianza.
El 45% de los trabajadores está en diferente porque cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra institución no son suficientes para motivar a los empleados	Limitada variedad de incentivos: La empresa solo ofrece recompensas económicas básicas, sin contemplar incentivos no económicos que puedan aumentar la motivación.
	Falta de actualización y renovación: Los sistemas de recompensa no se revisan ni adaptan a las nuevas necesidades y expectativas del personal.
	Desconocimiento de las preferencias del personal: No se realiza un diagnóstico para conocer qué tipo de incentivos valoran más los empleados.
El 45% de los trabajadores está en desacuerdo porque no Siente que la institución promueve su desarrollo profesional y personal	Ausencia de programas de capacitación y desarrollo: No existen planes estructurados que permitan el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.
	Deficiencias en la comunicación sobre oportunidades de desarrollo: La información sobre cursos, talleres y capacitaciones no se difunde adecuadamente.
El 35% de los trabajadores calificaría en desacuerdo el nivel de apoyo y orientación recibido por parte de sus superiores para su crecimiento profesional	Deficiencia en habilidades de liderazgo: Los jefes inmediatos carecen de capacitación para brindar apoyo y asesoría adecuada.
	Falta de tiempo y recursos: Los superiores tienen una alta carga laboral que limita su disponibilidad para apoyar a su equipo.
	Comunicación deficiente: No existen canales claros para expresar necesidades y recibir retroalimentación constructiva
El 35% de los trabajadores se siente diferente en la motivación por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario.	Toma de decisiones unilateral: Las decisiones se toman sin considerar las opiniones y necesidades del equipo, lo que genera descontento.

	Falta de reconocimiento: No se valora ni reconoce adecuadamente el esfuerzo y los logros de los trabajadores.
El 40% de los trabajadores está en desacuerdo porque no existen canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros del equipo.	Falta de comunicación: no hay una comunicación fluida que permita a los trabajadores informar acontecimientos.
El 45% de los trabajadores se siente totalmente en desacuerdo porque no está satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución	Escasez de capacitaciones: La empresa no ofrece programas continuos de formación que fortalezcan las competencias profesionales del personal.
El 30% de los trabajadores manifestó una postura diferente respecto a su identificación con los valores y la misión institucional.	Falta de comunicación interna sobre la misión y visión institucional.
	Escasa participación de los trabajadores en la cultura organizacional.
El 35% de los trabajadores están en desacuerdo en Cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo	Falta de capacitación en resolución de conflictos: Los responsables carecen de habilidades para identificar y solucionar problemas de forma eficiente.
	Comunicación deficiente: La información sobre problemas y soluciones no fluye adecuadamente entre las áreas involucradas.
El 45% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo porque no siente que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes	Tareas repetitivas y rutinarias: Las actividades asignadas carecen de variedad y novedad que motiven al trabajador.
	Ausencia de proyectos innovadores: La organización no impulsa iniciativas que involucren creatividad y aprendizaje
El 40% de los trabajadores está en totalmente en desacuerdo En qué medida cree usted que los desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional	Falta de claridad en objetivos laborales: Los trabajadores no comprenden cómo sus tareas contribuyen a su crecimiento profesional.
	Ausencia de retos adecuados: No se asignan desafíos acordes a las capacidades y potencial de los empleados.

El 35% de los trabajadores está totalmente de acuerdo porque ha experimentado usted emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral	Alta carga laboral: Exceso de tareas y responsabilidades que generan estrés.
	Falta de apoyo emocional: Ausencia de canales para expresar y manejar emociones negativas.
El 30% de los trabajadores adoptó una postura diferente en su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.	Falta de integración y cohesión entre los miembros del equipo.
	Escasez de espacios para el diálogo y la cooperación

10. Establecer soluciones

Problemas	Causas	Acción de mejora
El 35% de los trabajadores están en desacuerdo creyendo que las reglas establecidas en nuestra institución no son claras y justas para todos los miembros del equipo.	Percepción de injusticia y ambigüedad en las normas internas de la organización: existe una comunicación deficiente de las políticas internas y una falta de participación del personal en la elaboración de reglas.	Elaborar y difundir un reglamento interno actualizado, con participación del personal. Realizar talleres informativos sobre normas y derechos laborales. Iniciar un proceso participativo que involucre a representantes de todas las áreas para la actualización del reglamento, asegurando que refleje la normativa vigente, valores organizacionales y necesidades actuales. Una vez aprobado, se debe realizar una campaña de difusión interna mediante reuniones, afiches, y medios digitales, garantizando que todos los colaboradores lo conozcan y comprendan.
El 40% de los trabajadores está en una postura diferente considerando que no existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo.	Ausencia de estructura clara de jerarquías, funciones y niveles de responsabilidad en las áreas de trabajo: la falta de liderazgo directivo visible.	Diseñar, aprobar y difundir un organigrama funcional actualizado y adaptado a la realidad de la empresa. Crear un organigrama que refleje con claridad las líneas jerárquicas, los departamentos y la relación funcional entre áreas. Debe ser aprobado por la dirección y comunicado mediante medios accesibles a todo el personal.
	Débil liderazgo y comunicación: Los directivos o jefes de área no ejercen un liderazgo visible ni	Elaborar manuales de funciones para cada puesto de trabajo, definiendo claramente roles, niveles de autoridad y líneas de reporte. Redactar manuales

	comunican claramente las expectativas y responsabilidades a sus equipos.	detallados que incluyan responsabilidades, competencias requeridas, indicadores de desempeño y relaciones laborales clave. Distribuirlos y realizar sesiones explicativas para su correcta interpretación.
El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución no es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos	Falta de planificación y organización de tareas: No se establecen cronogramas claros ni prioridades para las actividades diarias.	Capacitar a los jefes de área y líderes de equipo en gestión organizacional, liderazgo y toma de decisiones. Desarrollar un programa formativo que aborde herramientas modernas de liderazgo, manejo de equipos, resolución de conflictos y toma de decisiones estratégicas. Evaluar periódicamente la aplicación práctica de lo aprendido.
	Procesos poco eficientes: Las actividades no están optimizadas, generando retrasos o tiempos muertos.	Implementar un sistema de planificación y control de tareas con cronogramas claros. Utilizar herramientas digitales o formatos físicos que permitan asignar tareas, establecer tiempos, responsables y fechas de entrega. Esto mejorará la organización y el cumplimiento de objetivos
El 30% de los trabajadores está en desacuerdo porque Siente que su esfuerzo y desempeño laboral no son reconocidos y recompensados de manera justa	Ausencia de políticas claras de reconocimiento y recompensa: No existen criterios definidos ni mecanismos sistematizados para valorar el esfuerzo y logros del personal.	Revisar y optimizar procesos para eliminar actividades innecesarias o ineficientes. Realizar un mapeo de procesos con el equipo para identificar tareas redundantes o de bajo valor. Aplicar mejoras continuas para incrementar la eficiencia y reducir tiempos muertos.
	Falta de comunicación sobre reconocimientos: Los logros o méritos del personal no se comunican ni se visibilizan adecuadamente.	Diseñar y establecer políticas claras y justas de reconocimiento y recompensa. Crear un sistema formal que defina criterios objetivos para reconocer el desempeño, la innovación, el compromiso y la antigüedad. Asegurar su aplicación transparente en todos los niveles.
	Falta de incentivos motivacionales: No	Implementar programas de incentivos económicos y no

	se ofrecen incentivos económicos o no económicos que fomenten la motivación.	económicos (bonos, reconocimientos públicos, capacitaciones). Diseñar un plan de incentivos que incluya desde bonos económicos hasta reconocimientos públicos, oportunidades de formación y acceso a beneficios adicionales, generando motivación y sentido de pertinencia.
	Subjetividad o favoritismo: Las recompensas se asignan de forma poco transparente, generando desconfianza.	Comunicar regularmente los logros y contribuciones del personal. Utilizar medios internos como boletines, reuniones o redes sociales corporativas para destacar el trabajo destacado del personal, reforzando el compromiso y la cultura de reconocimiento.
El 45% de los trabajadores está en diferente porque cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra institución no son suficientes para motivar a los empleados	Limitada variedad de incentivos: La empresa solo ofrece recompensas económicas básicas, sin contemplar incentivos no económicos que puedan aumentar la motivación.	Capacitar a los líderes en gestión justa y transparente de recompensas. Brindar herramientas para que los líderes sepan cómo otorgar reconocimientos de forma objetiva, evitando favoritismos y generando confianza en el sistema.
	Falta de actualización y renovación: Los sistemas de recompensa no se revisan ni adaptan a las nuevas necesidades y expectativas del personal.	Establecer políticas claras y desafiantes de reconocimiento y recompensa. Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensa que esté basado en criterios objetivos, medibles y transparentes, alineado con los valores y metas estratégicas de la organización.
	Desconocimiento de las preferencias del personal: No se realiza un diagnóstico para conocer qué tipo de incentivos valoran más los empleados.	Efectuar programas de incentivos económicos y no económicos (bonos, reconocimientos públicos, capacitaciones). Motivar al personal e incrementar su compromiso y productividad a través de programas de incentivos que valoren el rendimiento, la innovación, el cumplimiento de metas y la actitud positiva en el

		entorno laboral.
El 45% de los trabajadores está en desacuerdo porque no Siente que la institución promueve su desarrollo profesional y personal	Ausencia de programas de capacitación y desarrollo: No existen planes estructurados que permitan el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.	Informar regularmente los logros y contribuciones de los trabajadores. Fomentar una cultura de reconocimiento y motivación mediante la comunicación sistemática de los logros, aportes y buenas prácticas del personal en todos los niveles de la organización
	Deficiencias en la comunicación sobre oportunidades de desarrollo: La información sobre cursos, talleres y capacitaciones no se difunde adecuadamente.	Mejorar los canales de comunicación para difundir oportunidades y beneficios. Establecer mecanismos claros, como plataformas internas o tableros informativos, donde se publique con regularidad la oferta de cursos, becas, promociones internas u otros beneficios.
El 35% de los trabajadores calificaría en desacuerdo el nivel de apoyo y orientación recibido por parte de sus superiores para su crecimiento profesional	Deficiencia en habilidades de liderazgo: Los jefes inmediatos carecen de capacitación para brindar apoyo y asesoría adecuada.	Capacitar a los superiores en liderazgo, asesoría y comunicación efectiva. Fortalecer las habilidades interpersonales de los jefes inmediatos para que puedan guiar, motivar y orientar al personal de manera efectiva y empática.
	Falta de tiempo y recursos: Los superiores tienen una alta carga laboral que limita su disponibilidad para apoyar a su equipo.	Establecer tiempos y espacios dedicados para el apoyo y seguimiento del crecimiento profesional. Programar reuniones periódicas de desarrollo individual, en las que se analice el progreso, metas y planes de acción para el desarrollo de carrera de cada colaborador.
	Comunicación deficiente: No existen canales claros para expresar necesidades y recibir retroalimentación constructiva	Implementar canales formales de comunicación y retroalimentación entre superiores y trabajadores. Establecer sistemas como reuniones uno a uno, encuestas internas y plataformas digitales para garantizar un flujo de comunicación claro, bilateral y continuo.

El 35% de los trabajadores se siente diferente en la motivación por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario.	Toma de decisiones unilateral: Las decisiones se toman sin considerar las opiniones y necesidades del equipo, lo que genera descontento.	Promover un estilo de liderazgo participativo que incluya la opinión del equipo. Fomentar espacios de escucha activa y toma de decisiones conjunta, donde se valoren las ideas del personal, fortaleciendo así el compromiso y la confianza en los líderes.
	Falta de reconocimiento: No se valora ni reconoce adecuadamente el esfuerzo y los logros de los trabajadores.	Establecer sistemas de reconocimiento y retroalimentación constante para motivar al personal. Integrar evaluaciones frecuentes con retroalimentación positiva y constructiva, que contribuyan al desarrollo del personal y a una cultura de mejora continua.
El 40% de los trabajadores está en desacuerdo porque no existen canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros del equipo.	Falta de comunicación: no hay una comunicación fluida que permita a los trabajadores informar acontecimientos.	Definir canales de comunicación que sean efectivos para obtener buenos resultados y hacer mejor el trabajo. Mejorar la comunicación interna para informar sobre oportunidades y procesos de promoción.
El 45% de los trabajadores se siente totalmente en desacuerdo porque no está satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución	Escasez de capacitaciones: La empresa no ofrece programas continuos de formación que fortalezcan las competencias profesionales del personal.	Desarrollar y promover programas de capacitación continua y formación profesional. Ofrecer formaciones técnicas, habilidades blandas y programas de mentoring o asesoría que favorezcan el desarrollo integral del talento humano.
El 30% de los trabajadores manifestó una postura diferente respecto a su identificación con los valores y la misión institucional.	Falta de comunicación interna sobre la misión y visión institucional.	Desarrollar un programa integral de fortalecimiento de la identidad organizacional, que incluya charlas, talleres y dinámicas orientadas a interiorizar los valores y la misión de la empresa. Incorporar espacios de participación activa donde los trabajadores puedan opinar y proponer mejoras alineadas con la

		visión institucional.
	Escasa participación de los trabajadores en la cultura organizacional.	Crear campañas internas de comunicación visual y digital (murales, boletines, redes internas) que refuercen constantemente los principios corporativos.
El 35% de los trabajadores están en desacuerdo en cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo	Falta de capacitación en resolución de conflictos: Los responsables carecen de habilidades para identificar y solucionar problemas de forma eficiente.	Capacitar a los líderes y trabajadores en técnicas efectivas de resolución de conflictos. Implementar talleres prácticos para enseñar herramientas de mediación, comunicación no violenta y manejo emocional, previniendo escalamiento de conflictos.
	Comunicación deficiente: La información sobre problemas y soluciones no fluye adecuadamente entre las áreas involucradas.	Mejorar los canales de comunicación interna para reportar y dar seguimiento a los conflictos. Habilitar sistemas accesibles para que los trabajadores puedan reportar situaciones de conflicto y hacerles seguimiento con transparencia y confidencialidad.
El 45% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo porque no siente que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes	Tareas repetitivas y rutinarias: Las actividades asignadas carecen de variedad y novedad que motiven al trabajador.	Rediseñar las tareas para incluir variedad y retos adecuados al perfil del trabajador. Revisar y ajustar periódicamente las funciones y tareas asignadas a cada trabajador con el objetivo de evitar la monotonía, aumentar el compromiso y promover el desarrollo de competencias
	Ausencia de proyectos innovadores: La organización no impulsa iniciativas que involucren creatividad y aprendizaje	Promover proyectos y actividades innovadoras dentro del área laboral. Fomentar una cultura de innovación dentro de los equipos, donde los colaboradores puedan proponer y participar en proyectos de mejora, automatización, eficiencia o nuevos servicios/productos.
El 40% de los trabajadores está en desacuerdo. En qué medida cree usted que los	Falta de claridad en objetivos laborales: Los trabajadores no comprenden cómo sus tareas contribuyen a su	Definir y comunicar claramente los objetivos y su relación con el crecimiento profesional. Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables y alineados con los planes de carrera y

desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional	crecimiento profesional.	desarrollo del personal. Cada trabajador debe comprender cómo sus metas individuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo potencian su crecimiento profesional.
	Ausencia de retos adecuados: No se asignan desafíos acordes a las capacidades y potencial de los empleados.	Asignar tareas y proyectos que representen retos adecuados para cada trabajador. Diseñar y asignar tareas o proyectos que estén alineados con el nivel de experiencia y las capacidades del colaborador, pero que también representen un desafío que motive su mejora continua.
El 35% de los trabajadores está totalmente de acuerdo porque ha experimentado usted emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral	Alta carga laboral: Exceso de tareas y responsabilidades que generan estrés.	Implementar programas de bienestar emocional y manejo del estrés. Diseñar y ejecutar programas de salud mental que incluyan talleres de manejo del estrés, pausas activas, actividades recreativas, y campañas sobre autocuidado.
	Falta de apoyo emocional: Ausencia de canales para expresar y manejar emociones negativas.	Establecer espacios de comunicación abiertos y apoyo psicológico. Crear espacios formales y confidenciales donde los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones personales o laborales. Esto puede incluir la habilitación de líneas de apoyo psicológico, sesiones de escucha activa con RR.HH. o jefes capacitados, o alianzas con profesionales de salud mental.
El 30% de los trabajadores adoptó una postura diferente en su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.	Falta de integración y cohesión entre los miembros del equipo.	Implementar programas de capacitación en habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, trabajo colaborativo y resolución de conflictos) para todos los niveles jerárquicos.
	Escasez de espacios para el diálogo y la cooperación	Promover campañas internas que comuniquen historias de éxito y buenas prácticas de equipos dentro de la organización como modelo inspirador para otros grupos.

11. Recursos para la implantación de estrategias

Acción de mejora	Responsable	Tecnológico	Tiempo	Económico
Elaborar y difundir un reglamento interno actualizado, con participación del personal. Realizar talleres informativos sobre normas y derechos laborales. Iniciar un proceso participativo que involucre a representantes de todas las áreas para la actualización del reglamento, asegurando que refleje la normativa vigente, valores organizacionales y necesidades actuales. Una vez aprobado, se debe realizar una campaña de difusión interna mediante reuniones, afiches, y medios digitales, garantizando que todos los colaboradores lo conozcan y comprendan.	Administrador	Computadoras o Tablets y materiales.	10 días	S/.300.00
Diseñar, aprobar y difundir un organigrama funcional actualizado y adaptado a la realidad de la empresa. Crear un organigrama que refleje con claridad las líneas jerárquicas, los departamentos y la relación funcional entre áreas. Debe ser aprobado por la dirección y comunicado mediante medios accesibles a todo el personal.	Administrador	Computadoras o Tablets.	7 días	S/.400.00
Elaborar manuales de funciones para cada puesto de trabajo, definiendo claramente roles, niveles de autoridad y líneas de reporte. Redactar manuales detallados que incluyan responsabilidades, competencias requeridas, indicadores de desempeño y relaciones laborales clave. Distribuirlos y realizar sesiones explicativas para su correcta interpretación.		Computadoras o Tablets.	30 días	
Capacitar a los jefes de área y líderes de equipo en gestión		Computadoras o	15 días	

organizacional, liderazgo y toma de decisiones. Desarrollar un programa formativo que aborde herramientas modernas de liderazgo, manejo de equipos, resolución de conflictos y toma de decisiones estratégicas. Evaluar periódicamente la aplicación práctica de lo aprendido.		Tablets		
Implementar un sistema de planificación y control de tareas con cronogramas claros. Utilizar herramientas digitales o formatos físicos que permitan asignar tareas, establecer tiempos, responsables y fechas de entrega. Esto mejorará la organización y el cumplimiento de objetivos	Administrador		7 días	S/.350.00
Revisar y optimizar procesos para eliminar actividades innecesarias o ineficientes. Realizar un mapeo de procesos con el equipo para identificar tareas redundantes o de bajo valor. Aplicar mejoras continuas para incrementar la eficiencia y reducir tiempos muertos.			15 días	
Diseñar y establecer políticas claras y justas de reconocimiento y recompensa. Crear un sistema formal que defina criterios objetivos para reconocer el desempeño, la innovación, el compromiso y la antigüedad. Asegurar su aplicación transparente en todos los niveles.	Administrador	Computadoras o Tablets	15 días	S/.450.00
Implementar programas de incentivos económicos y no económicos (bonos, reconocimientos públicos,		Computadoras o Tablets	30 días	

capacitaciones). Diseñar un plan de incentivos que incluya desde bonos económicos hasta reconocimientos públicos, oportunidades de formación y acceso a beneficios adicionales, generando motivación y sentido de pertinencia.				
Comunicar regularmente los logros y contribuciones del personal. Utilizar medios internos como boletines, reuniones o redes sociales corporativas para destacar el trabajo destacado del personal, reforzando el compromiso y la cultura de reconocimiento.		Computadoras o Tablets	15 días	
Capacitar a los líderes en gestión justa y transparente de recompensas. Brindar herramientas para que los líderes sepan cómo otorgar reconocimientos de forma objetiva, evitando favoritismos y generando confianza en el sistema.			7 días	
Establecer políticas claras y desafiantes de reconocimiento y recompensa. Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensa que esté basado en criterios objetivos, medibles y transparentes, alineado con los valores y metas estratégicas de la organización.		Computadoras o Tablets	30 días	S/.250.00
Efectuar programas de incentivos económicos y no económicos (bonos, reconocimientos públicos, capacitaciones). Motivar al personal e incrementar su compromiso y productividad a través de programas de incentivos que valoren el rendimiento, la innovación, el cumplimiento de metas y la actitud positiva en el entorno	Administrador		30 días	

laboral.				
Informar regularmente los logros y contribuciones de los trabajadores. Fomentar una cultura de reconocimiento y motivación mediante la comunicación sistemática de los logros, aportes y buenas prácticas del personal en todos los niveles de la organización			15 días	
Diseñar e implementar un plan integral de capacitación y desarrollo profesional. Diagnosticar necesidades formativas y crear un plan anual de capacitaciones alineado con los objetivos organizacionales y el desarrollo de carrera del personal.		Computadoras o Tablets	30 días	S/.450.00
Mejorar los canales de comunicación para difundir oportunidades y beneficios. Establecer mecanismos claros, como plataformas internas o tableros informativos, donde se publique con regularidad la oferta de cursos, becas, promociones internas u otros beneficios.	Administrador	Computadoras o Tablets	30 días	
Capacitar a los superiores en liderazgo, asesoría y comunicación efectiva. Fortalecer las habilidades interpersonales de los jefes inmediatos para que puedan guiar, motivar y orientar al personal de manera efectiva y empática.		Computadoras o Tablets	30 días	S/.400.00
Establecer tiempos y espacios dedicados para el apoyo y seguimiento del crecimiento profesional. Programar reuniones periódicas de desarrollo individual, en las que se analice el progreso, metas y planes de acción para	Administrador	Computadoras o Tablets	10 días	

el desarrollo de carrera de cada colaborador.				
Implementar canales formales de comunicación y retroalimentación entre superiores y trabajadores. Establecer sistemas como reuniones uno a uno, encuestas internas y plataformas digitales para garantizar un flujo de comunicación claro, bilateral y continuo.		Computadoras o Tablets	15 días	
Promover un estilo de liderazgo participativo que incluya la opinión del equipo. Fomentar espacios de escucha activa y toma de decisiones conjunta, donde se valoren las ideas del personal, fortaleciendo así el compromiso y la confianza en los líderes.		Computadoras o Tablets	30 días	S/.350.00
Establecer sistemas de reconocimiento y retroalimentación constante para motivar al personal. Integrar evaluaciones frecuentes con retroalimentación positiva y constructiva, que contribuyan al desarrollo del personal y a una cultura de mejora continua.	Administrador	Computadoras o Tablets	10 días	
Definir canales de comunicación que sean efectivos para obtener buenos resultados y hacer mejor el trabajo. Mejorar la comunicación interna para informar sobre oportunidades y procesos de promoción.	Administrador	Computadoras o Tablets	10 días	S/.100.00
Desarrollar y promover programas de capacitación continua y formación profesional. Ofrecer formaciones técnicas, habilidades blandas y	Administrador	Computadoras o Tablets	30 días	S/.300.00

programas de mentoring o asesoría que favorezcan el desarrollo integral del talento humano.				
Desarrollar un programa integral de fortalecimiento de la identidad organizacional, que incluya charlas, talleres y dinámicas orientadas a interiorizar los valores y la misión de la empresa. Incorporar espacios de participación activa donde los trabajadores puedan opinar y proponer mejoras alineadas con la visión institucional.	Administrador		15 días	S/.250.00
Crear campañas internas de comunicación visual y digital (murales, boletines, redes internas) que refuercen constantemente los principios corporativos.			30 días	
Capacitar a los líderes y trabajadores en técnicas efectivas de resolución de conflictos. Implementar talleres prácticos para enseñar herramientas de mediación, comunicación no violenta y manejo emocional, previniendo escalamiento de conflictos.	Administrador		20 días	S/.150.00
Mejorar los canales de comunicación interna para reportar y dar seguimiento a los conflictos. Habilitar sistemas accesibles para que los trabajadores puedan reportar situaciones de conflicto y hacerles seguimiento con transparencia y confidencialidad.			10 días	
Rediseñar las tareas para incluir variedad y retos adecuados al perfil del trabajador. Revisar y ajustar periódicamente las funciones y tareas asignadas a cada trabajador con el objetivo de	Administrador	Computadoras o Tablets	15 días	S/.200.00

evitar la monotonía, aumentar el compromiso y promover el desarrollo de competencias.				
Promover proyectos y actividades innovadoras dentro del área laboral. Fomentar una cultura de innovación dentro de los equipos, donde los colaboradores puedan proponer y participar en proyectos de mejora, automatización, eficiencia o nuevos servicios/productos.		Computadoras o Tablets	20 días	
Definir y comunicar claramente los objetivos y su relación con el crecimiento profesional. Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables y alineados con los planes de carrera y desarrollo del personal. Cada trabajador debe comprender cómo sus metas individuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo potencian su crecimiento profesional.	Administrador		30 días	S/.100.00
Asignar tareas y proyectos que representen retos adecuados para cada trabajador. Diseñar y asignar tareas o proyectos que estén alineados con el nivel de experiencia y las capacidades del colaborador, pero que también representen un desafío que motive su mejora continua.		Computadoras o Tablets	30 días	
Implementar programas de bienestar emocional y manejo del estrés. Diseñar y ejecutar programas de salud mental que incluyan talleres de manejo del estrés, pausas	Administrador	Computadoras o Tablets	30 días	S/.400.00

activas, actividades recreativas, y campañas sobre autocuidado.				
Establecer espacios de comunicación abiertos y apoyo psicológico. Crear espacios formales y confidenciales donde los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones personales o laborales. Esto puede incluir la habilitación de líneas de apoyo psicológico, sesiones de escucha activa con RR.HH. o jefes capacitados, o alianzas con profesionales de salud mental.		Computadoras o Tablets	30 días	S/.100.00
Implementar programas de capacitación en habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, trabajo colaborativo y resolución de conflictos) para todos los niveles jerárquicos.	Administrador	Computadoras o Tablets	30 días	S/.400.00
Promover campañas internas que comuniquen historias de éxito y buenas prácticas de equipos dentro de la organización como modelo inspirador para otros grupos.		Computadoras o Tablets	15 días	

12. Cronograma de actividades

N.º	Actividades	Inicio	Termino	2025															
				Junio				Julio				Agosto				Setiembre			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaborar y difundir un reglamento interno actualizado, con participación del personal. Realizar talleres informativos sobre normas y derechos laborales. Iniciar un proceso participativo que involucre a representantes de todas las áreas para la actualización del reglamento, asegurando que refleje la normativa vigente, valores organizacionales y necesidades actuales.	01-06-25	15-06-25	x	x														
	Diseñar, aprobar y difundir un organigrama funcional actualizado y adaptado a la realidad de la empresa. Crear un organigrama que refleje con claridad las líneas jerárquicas, los departamentos y la relación funcional entre áreas. Debe ser aprobado por la dirección y comunicado mediante medios accesibles a todo el personal.	01-06-25	31-06-25	x	x	x	x												

	Elaborar manuales de funciones para cada puesto de trabajo, definiendo claramente roles, niveles de autoridad y líneas de reporte. Redactar manuales detallados que incluyan responsabilidades, competencias requeridas, indicadores de desempeño y relaciones laborales clave. Distribuirlos y realizar sesiones explicativas para su correcta interpretación.	01-06-25	31-06-25	x	x	x	x												
	Capacitar a los jefes de área y líderes de equipo en gestión organizacional, liderazgo y toma de decisiones. Desarrollar un programa formativo que aborde herramientas modernas de liderazgo, manejo de equipos, resolución de conflictos y toma de decisiones estratégicas. Evaluar periódicamente la aplicación práctica de lo aprendido.	01-06-25	31-06-25	x	x	x	x												
2	Implementar un sistema de planificación y control de tareas con cronogramas claros. Utilizar herramientas digitales o formatos físicos que permitan asignar tareas, establecer tiempos, responsables y fechas de entrega. Esto mejorará la organización y el	01-06-25	15-06-25	x	x														

	cumplimiento de objetivos																	
	Distribuir equitativamente la carga laboral según capacidades y disponibilidad. Analizar la carga de trabajo individual mediante diagnósticos periódicos para evitar sobrecarga y favorecer una distribución justa, acorde a la experiencia y habilidades de cada colaborador.	16 -06 -25	30 -06 -25			x	x											
	Revisar y optimizar procesos para eliminar actividades innecesarias o ineficientes. Realizar un mapeo de procesos con el equipo para identificar tareas redundantes o de bajo valor. Aplicar mejoras continuas para incrementar la eficiencia y reducir tiempos muertos.	01 -07 -25	30 -07 -25					x	x	x	x							
3	Diseñar y establecer políticas claras y justas de reconocimiento y recompensa. Crear un sistema formal que defina criterios objetivos para reconocer el desempeño, la innovación, el compromiso y la antigüedad. Asegurar su aplicación transparente en todos los niveles.	01 -07 -25	30 -07 -25					x	x	x	x							

Implementar programas de incentivos económicos y no económicos (bonos, reconocimientos públicos, capacitaciones). Diseñar un plan de incentivos que incluya desde bonos económicos hasta reconocimientos públicos, oportunidades de formación y acceso a beneficios adicionales, generando motivación y sentido de pertinencia.	01 -07 -25	15 -07 -25					x	x										
Comunicar regularmente los logros y contribuciones del personal. Utilizar medios internos como boletines, reuniones o redes sociales corporativas para destacar el trabajo destacado del personal, reforzando el compromiso y la cultura de reconocimiento.	01 -07 -25	30 -07 -25					x	x	x	x								
Capacitar a los líderes en gestión justa y transparente de recompensas. Brindar herramientas para que los líderes sepan cómo otorgar reconocimientos de forma objetiva, evitando favoritismos y generando confianza en el sistema.	01 -07 -25	30 -07 -25					x	x	x	x								

	Establecer políticas claras y desafiantes de reconocimiento y recompensa. Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensa que esté basado en criterios objetivos, medibles y transparentes, alineado con los valores y metas estratégicas de la organización.	01 -07 -25	30 -07 -25					x	x	x	x							
4	Efectuar programas de incentivos económicos y no económicos (bonos, reconocimientos públicos, capacitaciones). Motivar al personal e incrementar su compromiso y productividad a través de programas de incentivos que valoren el rendimiento, la innovación, el cumplimiento de metas y la actitud positiva en el entorno laboral.	01 -07 -25	15 -07 -25					x	x									
	Informar regularmente los logros y contribuciones de los trabajadores. Fomentar una cultura de reconocimiento y motivación mediante la comunicación sistemática de los logros, aportes y buenas prácticas del personal en todos los niveles de la organización	16 -07 -25	30 -07 -25							x	x							

Instruir a los líderes en gestión justa y transparente de recompensas. Fortalecer las capacidades de los líderes y jefaturas en la administración equitativa, objetiva y transparente de los sistemas de reconocimiento y recompensa, promoviendo la confianza del equipo y la motivación organizacional.	01 -08 -25	15 -08 -25									X	X						
Diseñar e implementar un plan integral de capacitación y desarrollo profesional. Diagnosticar necesidades formativas y crear un plan anual de capacitaciones alineado con los objetivos organizacionales y el desarrollo de carrera del personal.	01 -08 -25	30 -08 -25									X	X	X	X				
Mejorar los canales de comunicación para difundir oportunidades y beneficios. Establecer mecanismos claros, como plataformas internas o tableros informativos, donde se publique con regularidad la oferta de cursos, becas, promociones internas u otros beneficios.	01 -08 -25	30 -08 -25									X	X	X	X				

5	Crear incentivos para la participación activa en programas de desarrollo. Reconocer la participación en formaciones con certificados, puntos para ascensos, o prioridad en promociones, fomentando así el aprendizaje continuo.	01 -08 -25	30 -08 -25									X	X	X	X				
	Capacitar a los jefes inmediatos en liderazgo, asesoría y comunicación efectiva. Fortalecer las habilidades interpersonales de los jefes inmediatos para que puedan guiar, motivar y orientar al personal de manera efectiva y empática.	01 -08 -25	15 -08 -25									X	X						
	Establecer tiempos y espacios dedicados para el apoyo y seguimiento del crecimiento profesional. Programar reuniones periódicas de desarrollo individual, en las que se analice el progreso, metas y planes de acción para el desarrollo de carrera de cada colaborador.	16 -08 -25	30 -08 -25											X	X				

	Implementar canales formales de comunicación y retroalimentación entre superiores y trabajadores. Establecer sistemas como reuniones uno a uno, encuestas internas y plataformas digitales para garantizar un flujo de comunicación claro, bilateral y continuo.	01 -08 -25	30 -08 -25									X	X	X	X				
	Capacitar a los jefes inmediatos en habilidades de liderazgo, comunicación y gestión de equipos. Desarrollar las competencias clave de los jefes inmediatos para liderar con eficacia, mejorar la comunicación con sus equipos y gestionar personas de forma empática, estratégica y orientada a resultados	01 -08 -25	30 -08 -25									X	X	X	X				
6	Promover un estilo de liderazgo participativo que incluya la opinión del equipo. Fomentar espacios de escucha activa y toma de decisiones conjunta, donde se valoren las ideas del personal, fortaleciendo así el compromiso y la confianza en los líderes.	01 -09 -25	30 -09 -25													X	X	X	X

7	Establecer sistemas de reconocimiento y retroalimentación constante para motivar al personal. Integrar evaluaciones frecuentes con retroalimentación positiva y constructiva, que contribuyan al desarrollo del personal y a una cultura de mejora continua.	01 -09 -25	15 -09 -25													x	x		
	Implementar un plan de carrera formal y transparente que permita a los empleados visualizar su desarrollo. Definir rutas de crecimiento profesional y los requisitos para avanzar, comunicándolos de manera clara. Esto motivará al personal a superarse y permanecer en la organización	01 -09 -25	30 -09 -25													x	x	x	x
	Mejorar la comunicación interna para informar sobre oportunidades y procesos de promoción. Asegurar que todos los empleados conozcan las vacantes, promociones internas y procesos de evaluación mediante canales accesibles y oportunos.	01 -09 -25	30 -09 -25													x	x	x	x

8	Desarrollar y promover programas de capacitación continua y formación profesional. Ofrecer formaciones técnicas, habilidades blandas y programas de mentoring o asesoría que favorezcan el desarrollo integral del talento humano.	01 -09 -25	30 -09 -25													x	x	x	x
	Crear campañas internas de comunicación visual y digital (murales, boletines, redes internas) que refuercen constantemente los principios corporativos.	01 -09 -25	30 -09 -25													x	x	x	x
	Implementar un sistema de reconocimiento que premie las acciones y comportamientos. alineados con los valores institucionales.	01 -09 -25	30 -09 -25													x	x	x	x
	Capacitar a los líderes y trabajadores en técnicas efectivas de resolución de conflictos. Implementar talleres prácticos para enseñar herramientas de mediación, comunicación no violenta y manejo emocional, previniendo escalamiento de conflictos.	01 -09 -25	30 -09 -25													x	x	x	X

9	Capacitar a los líderes y trabajadores en técnicas efectivas de resolución de conflictos. Implementar talleres prácticos para enseñar herramientas de mediación, comunicación no violenta y manejo emocional, previniendo escalamiento de conflictos.	01-09-25	15-09-25															X	X
	Establecer protocolos claros para la identificación y solución de problemas laborales. Crear rutas de acción definidas para tratar conflictos, desde su detección hasta su resolución, involucrando mediadores o áreas de recursos humanos cuando sea necesario.	16-09-25	30-09-25															X	X
	Mejorar los canales de comunicación interna para reportar y dar seguimiento a los conflictos. Habilitar sistemas accesibles para que los trabajadores puedan reportar situaciones de conflicto y hacerles seguimiento con transparencia y confidencialidad.	01-10-25	30-10-25												X	X	X	X	X

	Rediseñar las tareas para incluir variedad y retos adecuados al perfil del trabajador. Revisar y ajustar periódicamente las funciones y tareas asignadas a cada trabajador con el objetivo de evitar la monotonía, aumentar el compromiso y promover el desarrollo de competencias.	01-10-25	30-10-25													x	x	x	x
	Delegar responsabilidades que fomenten el aprendizaje y la autonomía. Asignar responsabilidades a los colaboradores más allá de sus tareas habituales, dándoles espacio para tomar decisiones, resolver problemas y liderar pequeñas iniciativas.	01-10-25	30-10-25													x	x	x	x
10	Promover proyectos y actividades innovadoras dentro del área laboral. Fomentar una cultura de innovación dentro de los equipos, donde los colaboradores puedan proponer y participar en proyectos de mejora, automatización, eficiencia o nuevos servicios/productos.	01-10-25	30-10-25													x	x	x	x

11	Definir y comunicar claramente los objetivos y su relación con el crecimiento profesional. Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables y alineados con los planes de carrera y desarrollo del personal. Cada trabajador debe comprender cómo sus metas individuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo potencian su crecimiento profesional.	01-10-25	30-10-25														X	X	X	X
	Asignar tareas y proyectos que representen retos adecuados para cada trabajador. Diseñar y asignar tareas o proyectos que estén alineados con el nivel de experiencia y las capacidades del colaborador, pero que también representen un desafío que motive su mejora continua.	01-10-25	30-10-25														X	X	X	X
	Implementar un sistema de retroalimentación continua para motivar y guiar al personal. Establecer un sistema de retroalimentación regular, estructurada y constructiva que permita orientar el desempeño de los trabajadores, identificar áreas de mejora y reforzar logros.	01-11-25	30-11-25														X	X	X	X

Implementar programas de bienestar emocional y manejo del estrés. Diseñar y ejecutar programas de salud mental que incluyan talleres de manejo del estrés, sesiones de mindfulness, pausas activas, actividades recreativas, y campañas sobre autocuidado.	01-11-25	30-11-25															X	X	X	X
Establecer espacios de comunicación abiertos y apoyo psicológico. Crear espacios formales y confidenciales donde los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones personales o laborales. Esto puede incluir la habilitación de líneas de apoyo psicológico, sesiones de escucha activa con RR.HH. o jefes capacitados, o alianzas con profesionales de salud mental.	01-11-25	30-11-25															X	X	X	X
Promover un ambiente laboral positivo y colaborativo. Fomentar un entorno de trabajo basado en el respeto, la empatía, la colaboración y el reconocimiento mutuo. Esto se logra a través de acciones como: establecer normas de convivencia claras, reconocer logros de forma transversal, resolver conflictos de forma oportuna, promover el trabajo en equipo y alinear a los líderes con un estilo de gestión	01-11-25	30-11-25															X	X	X	X

	cercano y participativo																		
12	Implementar programas de capacitación en habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, trabajo colaborativo y resolución de conflictos) para todos los niveles jerárquicos.	01 -11 -25	30 -11 -25													x	x	x	x
	Promover campañas internas que comuniquen historias de éxito y buenas prácticas de equipos dentro de la organización como modelo inspirador para otros grupos.	01 -11 -25	30 -11 -25													x	x	x	x

VI. Conclusiones

Se determinó las características del Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Servicios postales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, se evidenciaron dificultades como la falta de comunicación entre el personal y sus trabajadores, la falta de capacitación a los empleados, la falta de incentivos y motivación para desempeñarse en el trabajo, ante ese motivo se propuso un plan de propuesta de mejora que promuevan un buen clima organizacional mejorando la comunicación y cada punto débil que presentó la empresa. De esta manera se obtendrá buenos resultados en cuanto al desempeño laboral.

En este estudio se identificó las características de la estructura de SERPOST S.A., sede Huaraz, donde presenta ciertas limitaciones en cuanto a la claridad de funciones, jerarquías y canales formales de comunicación. La ausencia de un organigrama actualizado y de manuales de funciones definidos genera confusión en los roles asignados, duplicidad de tareas y falta de coordinación entre áreas, lo cual impacta negativamente en la eficiencia operativa y en la percepción de orden interno por parte del personal.

La investigación definió que las características de recompensa en la empresa no están debidamente estructurado ni alineado con el desempeño individual o colectivo. Los trabajadores manifestaron que existen pocas oportunidades de reconocimiento, tanto económico como simbólico, y que no se cuenta con criterios claros para otorgar incentivos. Esta falta de equidad reduce la motivación del personal y afecta directamente su compromiso con los objetivos organizacionales.

La tesis describió que las características de las relaciones laborales en SERPOST S.A. se desarrollaron en un ambiente mayormente cordial, aunque con debilidades en la comunicación entre niveles jerárquicos. Si bien existe respeto entre los compañeros de trabajo, se evidencia una escasa cultura de trabajo colaborativo y limitada participación del personal en la toma de decisiones, lo que reduce la cohesión interna y el sentido de pertenencia.

El estudio determinó las características de la identidad no está suficientemente fortalecida entre los trabajadores. Muchos de ellos no se sienten plenamente identificados con los valores y objetivos de la empresa, debido a la falta de comunicación institucional,

escasas actividades de integración y un débil reconocimiento del aporte individual al logro de metas colectivas. Esta situación limita el compromiso y la visión compartida entre el personal y la institución.

La investigación identificó que las características del rendimiento de tareas en SERPOST S.A. son aceptable en términos generales; sin embargo, existen deficiencias en la productividad y en la calidad del servicio que ofrece la empresa. Estas deficiencias están asociadas a la desmotivación del personal, la sobrecarga laboral y la falta de reconocimiento al esfuerzo. También se identificó la necesidad de implementar herramientas que permitan monitorear el desempeño de manera más objetiva y constante.

El estudio definió que las características de los comportamientos contraproducentes leves dentro de la organización, tales como demoras innecesarias, poca iniciativa, o falta de compromiso en ciertas áreas. Estas conductas se relacionan con un clima organizacional poco estimulante, falta de liderazgo efectivo y deficiente gestión del talento humano. Aunque no son generalizadas, estas conductas pueden afectar el ambiente laboral si no se intervienen oportunamente.

La investigación describió que las características del rendimiento en el contexto se caracterizan por una disposición general al cumplimiento de normas, asistencia puntual y colaboración básica. Sin embargo, los trabajadores requieren mayores oportunidades de capacitación, participación y desarrollo profesional para incrementar su desempeño contextual. También se detectó la necesidad de fortalecer la cultura del feedback y la mejora continua.

La investigación elaboró, una propuesta de plan de mejora orientada a fortalecer el clima organizacional con el fin de impactar positivamente en el desempeño laboral. Dicha propuesta incluyó acciones enfocadas en la mejora de la estructura organizativa, establecimiento de políticas de reconocimiento y recompensa, fortalecimiento de la identidad institucional, promoción del trabajo en equipo, y desarrollo de habilidades de liderazgo. Su implementación permitió elevar la motivación, productividad y satisfacción del personal en la empresa Serpost S.A., sede Huaraz.

VII. Recomendaciones

Vigilar que las propuestas de mejora del clima organizacional y el desempeño laboral sean efectivas, se recomienda que la empresa sociedad anónima-serpost S.A. incluya un programa de seguimiento y continua evaluación de las estrategias implementadas. Como hacer simulacros de encuestas a todos sus trabajadores, además sería de provecho implementar un programa de capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo, de esta manera se podrá asegurar un ambiente de aprendizaje y mejora continua.

Actualizar el organigrama institucional y elaborar manuales de funciones detallados para cada puesto de trabajo. Esto permitirá definir claramente los roles, responsabilidades y líneas de reporte, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo la duplicidad de tareas.

Establecer una política de reconocimiento que incluya incentivos tanto económicos como no económicos (bonos, felicitaciones públicas, oportunidades de capacitación). Estos deben aplicarse con criterios justos, transparentes y alineados al desempeño individual y grupal para mejorar la motivación laboral.

Fortalecer la comunicación interna mediante reuniones periódicas, encuestas de clima laboral y canales formales de retroalimentación. Además, fomentar una cultura colaborativa mediante dinámicas de integración, trabajo en equipo y espacios participativos de toma de decisiones.

Implementar estrategias para reforzar la identidad institucional, como campañas internas sobre misión, visión y valores, jornadas de integración organizacional y reconocimiento de buenas prácticas. Esto contribuirá a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso del personal.

Capacitar constantemente al personal en técnicas de productividad, uso de herramientas digitales y manejo del tiempo. Asimismo, establecer indicadores de desempeño claros que permitan monitorear los avances y promover la mejora continua en la ejecución de tareas.

Desarrollar políticas preventivas para identificar y corregir comportamientos inadecuados en el ambiente laboral. Se deben promover valores como la responsabilidad, respeto y ética, así como contar con un reglamento interno actualizado y mecanismos de supervisión adecuados.

Implementar programas de formación en habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo) y generar espacios donde los trabajadores puedan asumir nuevos roles y desafíos, fortaleciendo así su compromiso con la organización más allá de sus funciones básicas.

Ejecutar la aplicación gradual del plan de mejora propuesto, iniciando con las áreas críticas identificadas. Así, como como monitorizar y evaluar las estrategias del plan de mejora. Este plan al contar con el respaldo de la gerencia general, es factible para la realización de un cronograma de ejecución claro y la participación activa del personal. Asimismo, se debe establecer un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el impacto de las acciones en el clima organizacional y el desempeño laboral.

Referencia bibliográfica

- Alarcón, L. L. P. (2025). Comunicación interna y la satisfacción laboral en los servidores públicos. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 45-58. Recuperado de https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/593
- Alayo Aguirre, G., & Palacios Gonzales, A. A. (2023). Liderazgo y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa SGP Business S.R.L., Chimbote, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/119136>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295. <https://psycnet.apa.org/record/1986-23297-001>
- Aldaz, M., Alvarado, M., Castro, M., y Fajardo, M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1588?utm_source=chatgpt.com
- Aliaga Condezo, J. A. (2024). Estrés laboral y clima organizacional en los colaboradores de una empresa concesionaria de alimentos en Huancayo [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15107/11/IV_FHU_501_TE_Aliaga_Priale_2024.pdf
- Anticona Jícaro, D. V., & Bustamante Rodríguez, M. I. (2018). Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral del área de electrodomésticos de Supermercados Plaza Veá, Trujillo 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/13259>
- Araujo Gutierrez, A. L., Benavides Bautista, M. A., & Lizarraga Cahua, A. S. (2024). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RULI_117960c4a246f89594e1f2c37f395993/Details

- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 85–90. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Baptista, P. (2022). Metodologías de investigación en ciencias sociales. *Revista de Investigación Social*, 30(1), 70-88. <https://www.investigacioncienciassociales.com/baptista-metodologia>
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression – The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 446-464. Disponible en el listado de publicaciones de SUNY New Paltz: https://www.newpaltz.edu/schoolofbusiness/cfam_publications.html
- Beach, D. S. (1972). *Personnel: The Management of Human Relations* (5ª ed.). New York: McGraw-Hill
- Becerril (2020), La identidad y sentido de pertenencia en instituciones públicas de educación superior. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=389429>
- Bernards, B., et al. (2021). Organizational rules and cognitive uncertainty among public professionals: A daily diary study. *Public Personnel Management*, 50(2), 167–189. <https://doi.org/10.1177/0734371X20943932>.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2022). Understanding employee belongingness in organizations: The mediating role of inclusive leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2), 243–256. https://www.researchgate.net/publication/365841181_Retaining_Employees_through_Organizational_Social_Climate_Sense_of_Belonging_and_Workplace_Friendship_A_Research_in_the_Financial_Sector
- Bravo, M. C. S. (2024). Clima organizacional y su incidencia en el estrés laboral en funcionarios públicos. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de dialnet.unirioja.es
- Cabrera, et. al. (2023). Desempeño laboral y cultura organizacional en centros de salud ocupacional en Trujillo. Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/131324>

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 687-732.
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2019). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of moral disengagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 344–356.
<https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Carrasco Luzárraga, G. L. (2024). Factores que inciden en la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo a tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27916/1/UPS-GT005403.pdf>
- Carrillo Decimabilla, A. L. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en servidores administrativos de una institución pública. Recuperado de <https://dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/59063>
- Castro Hualcas, D. K. (2024). Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la empresa de servicios Shalom Courier, distrito de Chimbote, Perú [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH.
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39296>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(2), 23-35. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (7.^a ed.). McGraw-Hill.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20administraci%C3%B3n.pdf?utm_source=chatgpt.com

[ato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf?utm_source=chatgpt.com](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/16447/5/IV_FCE_319_TE_Cordero_Aliaga%20_2024.pdf)

Cordero Aliaga, L. J. (2024). Motivación laboral y engagement de los colaboradores administrativos de la UGEL 06 de Lima. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/16447/5/IV_FCE_319_TE_Cordero_Aliaga%20_2024.pdf

Danaher, M., & Schoepp, K. (2020). Effective Assessment of Workplace Problem-Solving in Higher Education. Journal of Information Technology Education:Research, 19, 001-016. <https://doi.org/10.28945/4496>.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dessler, G. (2011). Administración de recursos humanos (12.^a ed.). Pearson Educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Echevarría Huamán, A. F. (2024). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de multiservicios, Junín. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/37569>

Escobar Peña, S. N. (2023). Clima organizacional en el personal administrativo de una empresa pública [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio UNFV. https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/9163/UNFV_FAP_S_Escobar%20Pe%C3%B1a%20Sara%20Noem%C3%ADa_Titulo%20profesional_2023.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Figuerola, L. (2024). La importancia de la estructura organizacional para la eficiencia laboral. SciELO Perú. <https://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v27n2/1810-9993-idata-27-02-87.pdf>

Flores Luna, D. G., & García Barrozo, N. A. (2023). Clima organizacional y la relación en desempeño laboral de los docentes del Colegio Santa Inés, Yungay – Ancash, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio RENATI. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/142728>

- Gareth R. Jones (2013). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones (7.^a ed.). Pearson Educación.
https://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacion-superior/jones_index/teoria-organizacional-7e-autores
- Görsch, C., Schmitz, B., & Wenzelmann, F. (2023). Work planning and its impact on productivity: A comprehensive review. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 123-140. <https://doi.org/10.1002/job.2694>
- Gu Zhenjing, Supat Chupradit, Kuo Yen Ku, Abdelmohsen A. Nassani, & Mohamed Haffar. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Gutiérrez, C. C. (2022). Motivación de servicio público en los funcionarios públicos. Recuperado de <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/09/081-04-CGCB.pdf>
- Hartati, N. (2020). The influence of human relations and motivation on employee performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 3173–3177.
https://www.researchgate.net/publication/338939992_The_Role_of_Human_Relations_in_Increasing_Employee_Performance
- Hastari, S., Mufidah, E., Wahyudi, P., & Laksmi, D. (2021). Contribution of work ability and work motivation with performance and its impact on work productivity. *Management Science Letters*, 11(2), 425-434. ;
https://www.researchgate.net/publication/348120941_Contribution_of_work_ability_and_work_motivation_with_performance_and_its_impact_on_work_productivity
- Heredia Canales, S. E. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de SERPOST S.A. sede La Victoria, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/4356>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13397/1/IV_FCE_309_TE_Palacios_Castillon_2023.pdf

Howard, G. W. (2020). Effective leadership practices of blue-collar workers in the construction industry. Liberty University. Recuperado de digitalcommons.liberty.edu

Huaman Landeon (2024) Clima organizacional y desempeño laboral del personal que labora en las oficinas de la Jefatura de derecho de personal del Ejército, Lima 2023. <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f005e75a-5cd7-4e42-a19c-54286075548d/content>

Huamán, R. (2025). Estructura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en entidades públicas. Revista Reflexiones, 15(1), 45–59.
<https://revistareflexiones.org/index.php/rse/article/view/51>

Inga Reyes, S. (2023). Clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pangoa [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.
<https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/11418742-f541-472b-9228-97fc2bc6a92d/download>

Isyana, E., Syamsudin, S., & Sukrisno Sugeng, I. (2022). The influence of organizational culture and work environment on employee performance at PT Pos (Persero) Post Office Bekasi 17000, Indonesia. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 3(4), 128–135. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i4.117>

Jauregui Caballero, C. E. (2024). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una financiera de la Región Lima Sur – 2023 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/3668>

Jonnelli, H., Winarno, A., & Saragih, R. (2024). Enhancing employee performance in logistic companies: The influence of competency development and remuneration with job satisfaction as a mediating factor. International Journal of Economics,

- Business and Management Research, 8(3), 145–158.
https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2024/IJEBMR_1416.pdf
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Llaure Ayala, E. R. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/390514375_La_recompensa_y_satisfaccion_laboral_en_contextos_organizacionales_Una_revision_sistemica
- Lee, S., Jeong, D., & Lee, J.-D. (2025). Unraveling Human Capital Complexity: Economic Complexity Analysis of Occupations and Skills. arXiv.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.1234567>
- Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. McGraw-Hill.
<https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review>
- Llera, S., & Newman, M. (2020). Worry Impairs the Problem-Solving Process: Results from an Experimental Study. Behaviour Research and Therapy | Journal, 135, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2020.103759>
- López, R., & Martínez, J. (2019). Evaluación del desempeño laboral en el sector público peruano: dimensiones y factores asociados. Revista Peruana de Administración Pública, 12(1), 45-60.
<https://revistas.unmsm.edu.pe/index.php/rpap/article/view/7643>
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Reino Unido: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
https://www.google.com.pe/books/edition/Evaluaci%C3%B3n_organizacional/Ex47GKcteH0C?hl=es-419&gbpv=1&dq=motivacion+organizacional&pg=PA91&printsec=frontcover
- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones.

- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Employee performance, motivation, and rewards: Evidence from the service sector. *SAGE Open*, 11(2), 1–12.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.563070/full>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. YO. A. y Fallatah, S. (2019). El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral y la RSE como mediador en las PYME. *Sostenibilidad*, 11(2), 436.
<https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Marín, J. A. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicios de encomiendas Interprovincial Express, Trujillo, Perú [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93791>
- Martínez Delgado, J. C. (2014). La comunicación interna en las empresas. Universidad de Valladolid. Recuperado de
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6317/TFG-L522.pdf?sequence=1>
- Martínez, J. (2023). Estructura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en entidades públicas de Lima. *Revista de Administración Pública*, 18(1), 23–38.
<https://www.researchgate.net/publication/xyz123>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>
- Mendoza López, M. A., & Lorenzana Gutiérrez, P. A. (2012). Normatividad en las organizaciones: Políticas de seguridad de la información - Parte I. *Revista .Seguridad*, 16. <https://revista.seguridad.unam.mx/numero-16/normatividad-en-las-organizaciones-pol%C3%ADticas-de-seguridad-de-la-informaci%C3%B3n-parte-i>
- Mintzberg, H. (1992). La estructuración de las organizaciones. McGraw-Hill.
<https://books.google.com.co/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Morales Osorio, E., Morales Quimbiurco, M. V., & Correa Barrera, S. A. (2017). Administración de riesgos y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín. *Administración y Desarrollo*, 47(2), 194–211. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/administracion-riesgos-motivacion-laboral-servidores-publicos-entidades-publicas-medellin>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2000). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 13(2), 161–183. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1302_1
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Muro, P. (2015). Gestión eficaz de recompensas: El arte de premiar. Empresa Activa. https://www.amazon.com/-/es/GER-Gesti%C3%B3n-eficaz-recompensas-premiar/dp/8492921994?utm_source=chatgpt.com
- MSCI. (2023). What employee performance are you measuring? Recuperado el 15 de octubre de 2025, de <https://www.msci.org/what-employee-performance-are-you-measuring/>
- Norton, M. S. (2021). Organizational policy development: Guidelines for establishing purposes and procedures. Rowman & Littlefield.
- Organización Internacional de Trabajo (2020). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo tendencias 2022. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_834068.pdf
- Palti Zavala, S. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Papay, J. P., Taylor, E. S., Tyler, J. H., & Laski, M. (2020). Learning job skills from colleagues at work: Evidence from a field experiment using teacher performance data. *American Economic Journal: Economic Policy*, 12(1), 359–388. <https://doi.org/10.1257/pol.20170709>

- Peiró, J. M. (2012). *Condiciones de trabajo y salud: La perspectiva psicosocial*. Editorial Síntesis. <https://www.sintesis.com/libros/condiciones-de-trabajo-y-salud-la-perspectiva-psicosocial>
- Peiró, J. M. (2001). El estrés laboral: Una perspectiva individual y colectiva. *Papeles del Psicólogo*, 22(2), 79-89. <https://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=657>
- Pereira, V., Temouri, Y., Budhwar, P., & Malik, A. (2023). Increasing couriers' job satisfaction through social-sustainability practices: Perceived fairness and psychological-safety perspectives. *Behavioral Sciences*, 13(2), 125. <https://doi.org/10.3390/bs13020125>
- Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2022). Occupational stress: evidence from industries affected by COVID-19 in Japan. *BMC Public Health*, 22, 1005. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13257-y>
- Pylväs, L., Li, J., Nokelainen, P. (2022). Crecimiento profesional y aprendizaje en el lugar de trabajo. En C. Harteis, D. Gijbels, & E. Kyndt (Eds.), *Enfoques de investigación sobre el aprendizaje en el lugar de trabajo* (págs. 137-155). *Profesional y Práctica-aprendizaje basado*, vol 31. Primavera. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89582-2_6
- Quimis Herrera, E. J. (2024). Sistemas de recompensa y desempeño laboral en empresas estatales. *Revista de Administración Pública*, 18(1), 23–38. <https://www.researchgate.net/publication/xyz123>
- Registro en ALICIA / CONCYTEC. (2024). Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa Courier en Trujillo – 2024 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Plataforma ALICIA - CONCYTEC. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/REPO_542f8a9c86a4e7e06a3a9b12962d09d6
- Rivera, P. (2023). La estructura organizacional como factor clave en la productividad laboral. *Revista de Ciencias Empresariales*, 10(3), 101–115. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/xyz456>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.

https://books.google.com.pe/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=OWBokj2RqBYC&redir_esc=y

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Ruiz, E. D. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño: Estudio de caso en la empresa TSR de Saltillo. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 1(1), 139–153. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rlpo/v1n1/139-153.pdf>
- Sánchez, M. O. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. *Arandu: Revista Científica de Ciencias Sociales*, 12(1), 3327–3345. <https://www.scielo.org.pe/pdf/arandu/v12n1/3327-3345.pdf>
- Sandoval, V. (2023). El trabajo en equipo como predictor del rendimiento organizacional. *Revista de Psicología Laboral y del Talento*, 10(2), 56–70. <https://es.scribd.com/document/878252029/SANDOVAL-JUAN-INVESTIGACION>
- Soriano-Tarín, G., Pérez, A., & García, M. (2023). Concordancia entre el Índice de Capacidad Laboral y los estilos de vida en población laboral. *Revista Española de Salud Pública*, 97, e202310013. <https://doi.org/10.20932/revesp.2023.97.0013>
- Spector, P. E., & Penney, L. M. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in the postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>

- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., & Solís, R. (2012). Clima organizacional en universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*, 1(12), 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>
- Suarez Enciso, S., Yang, H. M., & Chacón Ugarte, G. (2024). Habilidades para la vida serie: resolución de problemas. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013098>
- Terán Sánchez, S. M. (2024). El clima organizacional y su relación con el desempeño de los trabajadores de una empresa de distribución de mercancías, Lima, Perú [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c266a444-a43a-4c16-92ed-276ca708e1df/content>
- Tian, Q., Zhang, Y., & Li, X. (2022). Should we be "challenging" employees? A study of job complexity and job crafting. *Journal of Business Research*, 139, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.027>
- Torres Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON*, 5(1), 4–5. <https://doi.org/10.22579/23463910.2>
- Ugarte Vela, A. (2022). Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones de Lima 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>
- Urbano Broncano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), 167–180. <https://doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Uhlig, L., Baumgartner, V., Prem, R., Siestrup, K., Korunka, C., & Kubicek, B. (2023). A field experiment on the effects of weekly planning behaviour on work engagement, unfinished tasks, rumination, and cognitive flexibility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 575–598. <https://doi.org/10.1111/joop.12430>
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Related but distinct concepts.

- British Journal of Social Psychology, 43(3), 329–348.
<https://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Valdivia Palhua, J. A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del IST Eleazar Guzmán Barrón – Huaraz, 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad San Pedro]. Repositorio Institucional de la Universidad San Pedro. <https://repositorio.usanpedro.edu.pe/items/36ddbb81-393f-4e40-962a-5f3074423de7>
- Vargas, M. A., & García, M. C. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral: un estudio en empresas peruanas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 123-135.
<https://revistas.upch.edu.pe/index.php/rpto/article/view/4567>
- Velásquez Durán, (2017); Nguyen, et al. (2021); Ke et al. (2022). En Administración y Salud, definiciones sobre rendimiento laboral y su impacto en los objetivos organizacionales. *Revista UNASAM*
repositorio.upn.edu.pe/10revistas.unasam.edu.pe/10Redalyc.org/10ResearchGate.
- Vo, T. Q., Nguyen, T. M., & Ho, M. T. (2022). Factors influencing employee motivation and organizational performance: Evidence from developing countries. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 123–140.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19380>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
<https://es.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf>
- Wang, M. (2016). Logistics capability, supply chain uncertainty and risk, and logistics performance: An empirical analysis of the Australian courier industry [Tesis doctoral, Kingston University]. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/328382190_Thesis_Logistics_Capability_Supply_Chain_Uncertainty_and_Risk_and_Logistics_Performance_An_Empirical_Analysis_of_the_Australian_Courier_Industry

- Wang, Q., Xia, A., Zhang, W., Cai, Z., Zhang, X., Teng, X., Qian, J. (2021). Effects on Job Performance: Through the Positive and Negative Emotions. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.745413>
- Zevallos de las Casas, L. I. (2025). Actitudes hacia el trabajo en equipo y toma de decisiones en estudiantes de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11177056>
- Zulu, C., & Namangala, B. (2024). The effect of organizational culture on employee performance: A case study of Zambia Postal Services Corporation (ZAMPOST) in Lusaka, Zambia. *International Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.31098/ijmess.v7i1.1497>

Anexos

Anexo 01. Carta de recojo de datos



Chimbote, 18 de agosto del 2025

CARTA N° 0000001805- 2025-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA

Señor/a:

**JUÁREZ VERCELLI DICK ERICKSSON
SERVICIOS POSTALES DEL PERU SOCIEDAD ANONIMO-SERPOST S.A**

Presente.-

A través del presente reciba el cordial saludo a nombre del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, asimismo solicito su autorización formal para llevar a cabo una investigación titulada CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANONIMA - SERPOST S.A., HUARAZ, 2025, con la LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA, que involucra la recolección de información/datos en SERPOST S.A, a cargo de YELINDA HERCILA DURAND VALENZUELA, perteneciente al PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN, con DNI N° 71562592, durante el período de 04-08-2025 al 04-09-2025.

La investigación se llevará a cabo siguiendo altos estándares éticos y de confidencialidad y todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para los fines de la investigación.

Es propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente.



Elena Esther Reyna Márquez

Mgr. Elena Esther Reyna Márquez
Coordinadora de Gestión de Investigación

Juárez Vercelli
Sr. Dick Juárez Vercelli
ADMINISTRADOR POSTAL HUARAZ
Serpost S.A.
19/08/2025 16:25

Serpost
El Correo del Perú

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

Fecha: 20-08-2025

Señora:
Elena Esther Reyna Márquez
Coordinadora de Gestión de Investigación
ULADECH Católica

Asunto: Autorización para el desarrollo de la investigación
Referencia: Carta N° 0000001805-2025-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo institucional de parte de SERVICIOS POSTALES DEL PERU SOCIEDAD ANONIMO-SERPOST S.A en respuesta a su comunicación N° 0000001805-2025-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA, fechada el 18 de AGOSTO de 2025, nos dirigimos a usted para informarle lo siguiente:

Se aprueba su solicitud para:

- Que la estudiante **YELINDA HERCILA DURAND VALENZUELA** realice actividades de recolección de datos en nuestras instalaciones, en el período comprendido del 4 de Agosto al 04 de Septiembre del 2025.

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANONIMA - SERPOST S.A., HUARAZ, 2025

Con la condición de que los datos recolectados deberán utilizarse exclusivamente con fines académicos, conforme a lo establecido en la Ley N° 29733 (Ley de Protección de Datos Personales).

Agradecemos su compromiso con la investigación formativa y quedamos a disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,

Lilian E. Jirón Vercoli
ADMINISTRADOR POSTAL HUARAZ
Serpost S.A.

Nuestra Misión: "Contribuir al desarrollo del país brindando a nuestros clientes servicios postales oportunos y de calidad; asegurando el máximo acercamiento a través de la mayor red de atención y entrega"

Anexo 3. Matriz de consistencia y operacionalización

Matriz de consistencia

Título: Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa de Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima – Serpost S.A., Huaraz, 2025.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general ¿Cuál es la propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? Problemas específicos Variable 1. Clima organizacional • ¿Cuáles son las características de las estructuras de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? • ¿Cuáles son las características de la recompensa en la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025?	Objetivo general Establecer una propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Objetivos específicos Variable 1. Clima organizacional • Identificar las características de las estructuras de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. • Definir las características de la recompensa de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. • Describir las características de las relaciones laborales de	El presente estudio denominado Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa de Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima–Serpost S.A., Huaraz, 2025., no se planteó hipótesis, debido a que fue una investigación de nivel descriptivo.	Clima organizacional Dimensiones: • Estructura • Recompensa • Relaciones laborales • Identidad Desempeño laboral Dimensiones • Rendimiento de la tarea. • Comportamiento contraproducente • Rendimiento en el contexto	Tipo de investigación: Aplicada Enfoque: Cuantitativo Nivel de investigación: Descriptivo de propuesta Diseño de investigación: Transversal-no Experimental Población y muestra: Población: 20 trabajadores de la empresa. Muestra: 20 trabajadores Técnica e instrumento: Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

• ¿Cuáles son las características de las relaciones laborales en la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? • ¿Cuáles son las características de la identidad de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? Variable 2. Desempeño laboral. • ¿Cuáles son las características del rendimiento de tareas de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? • ¿Cuáles son las características del comportamiento contraproducente de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025? • ¿Cuáles son las características del rendimiento de contexto de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025?	la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. • Determinar las características de la identidad de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. Variable 2. Desempeño Laboral • Identificar las características del rendimiento de tareas de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. • Definir las características del comportamiento contraproducente de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025. • Describir las características del rendimiento en el contexto de la empresa Servicios portales del Perú sociedad anónima-Serpost S. A., Huaraz, 2025.			
---	---	--	--	--

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	CATEGORÍAS O VALORACIÓN
Clima organizacional	El clima organizacional se entiende como la percepción compartida que tienen los colaboradores sobre las condiciones, normas, relaciones interpersonales y ambiente que predominan en su entorno laboral. Se compone de dimensiones tales como la comunicación interna, la calidad de las relaciones interpersonales, la claridad en las metas organizacionales, el reconocimiento y el apoyo recibido. Para medir esta variable, se consideran indicadores como: satisfacción con la comunicación, nivel de confianza entre colegas, percepción de justicia organizacional, y el ambiente emocional del grupo de trabajo. (Vargas y García, 2018)	Estructura	Normatividad	Likert	Totalmente en desacuerdo : 1 Desacuerdo: 2 Diferente: 3 De acuerdo: 4 Totalmente de acuerdo: 5
			Establecimiento de reglas		
			Orden		
		Recompensa	Ritmo de trabajo		
			Mecanismo de recompensas		
			Resultados de tareas y actividades		
		Relaciones laborales	Desarrollo personal y profesional		
			Capacidad para dirigir del jefe inmediato		
			Relaciones humanas		
			Motivación		
		Identidad	Comunicación		
			Sentido de pertenencia		
Desempeño laboral	El desempeño laboral se refiere al nivel de eficacia con que un trabajador cumple las tareas y responsabilidades asignadas en su puesto, incluyendo tanto la calidad como la cantidad del trabajo realizado. Se evalúa mediante indicadores como la puntualidad, cumplimiento de metas, calidad del	Rendimiento de tarea	Capacidad para realizar el trabajo.	Likert	Totalmente en desacuerdo : 1 Desacuerdo: 2 Diferente: 3 De acuerdo: 4 Totalmente de acuerdo: 5
			Capacidad para solucionar problemas.		
			Desafío en el trabajo		
		Comportamiento contraproducente	Quejas laborales		
			Sobredimensionamiento de los problemas		
			Aspectos negativos en el trabajo		

	trabajo, iniciativa y actitud proactiva. Además, considera tanto el desempeño técnico como las conductas contextuales que favorecen el ambiente laboral y la productividad general. (López y Martínez, 2019)				
--	--	--	--	--	--

Anexo 4. Formato de Carta de Presentación al Experto
CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor:

DR. SERGIO OSWALDO ORTIZ GARCIA

Presente. -

Asunto: Validación de instrumento de recolección de datos

Reciba un cordial saludo. Me comunico con usted para informarle que yo, Yelinda Hercila Durand Valenzuela, egresada del programa de estudio de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo llevar a cabo el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información. Por este motivo, recurro a usted para solicitar su participación en calidad de Experto.

Mi proyecto se titula: **Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad anónima-serpost S.A., Huaraz, 2025.** Es una investigación pre experimental, por lo que le adjunto el expediente de validación que contiene:

- Carta de presentación
- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Ficha de validación
- Matriz de consistencia

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.



Atentamente,

DNI: 71562592

Firma del egresado

Ficha de identificación del experto

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación	
Nombres y Apellidos: Sergio Oswaldo Ortiz Garcia	
Nº DNI / CE: 00021588	Edad: 56
Teléfono / celular: 945434709 Email:	
Título Profesional: Licenciado en Administración	
Grado Académico: Maestría () Doctorado (X)	
Especialidad: Administración	
Institución que labora: Essalud	
Identificación del proyecto de Investigación o tesis	
Título: Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad anónima-Serpost S.A., Huaraz, 2025	
Autor: Yelinda Hercila Durand Valenzuela	
Programa académico: Taller de titulación en Administración	
 ----- Firma	 Huella digital

FICHA DE VALIDACIÓN*								
TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA – SERPOST S.A., HUARAZ, 2025.								
	Variable dependiente: Clima organizacional	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
	Dimensión 1: Estructura	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿Considera usted que en nuestra institución se establecen claramente las normas y procedimientos de trabajo?	X		X		X		
2	¿En qué medida cree que se respetan y aplican las normas claramente establecidas de trabajo?	X		X		X		
3	¿Se siente usted bien informado(a) sobre las reglas y políticas que rigen nuestra institución?	X		X		X		
4	¿Cree usted que las reglas establecidas en nuestra institución son claras y justas para todos los miembros del equipo?	X		X		X		
5	¿Considera que existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en el área de trabajo?	X		X		X		
6	¿En qué medida percibe usted un ambiente de orden y organización en el desarrollo de las actividades laborales?	X		X		X		
Dimensión 2: Recompensa								
7	¿Se siente usted cómodo con el ritmo de trabajo actual en nuestra institución?	X		X		X		
8	¿Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos?	X		X		X		
9	¿Siente que el esfuerzo y desempeño laboral son reconocidos y compensados de manera justa?	X		X		X		
10	¿Cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra institución son suficientes e incentivan el desempeño de los empleados?	X		X		X		
11	¿Cómo calificaría usted la efectividad de las evaluaciones de desempeño realizadas en nuestra institución?	X		X		X		
12	¿En qué medida cree usted que la distribución de responsabilidades y beneficios en nuestra institución?	X		X		X		
Dimensión 3: Relaciones laborales								
13	¿Piensa usted que la institución promueve su desarrollo profesional?	X		X		X		

14	¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo y orientación recibido por parte de sus superiores jerárquicos?	X		X		X		
15	¿Considera usted que su jefe inmediato posee las habilidades necesarias para guiar eficientemente al equipo de trabajo?	X		X		X		
16	¿Se siente usted motivado(a) por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario?	X		X		X		
17	¿Cómo describiría usted el ambiente de relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?	X		X		X		
18	¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación entre los diferentes miembros del equipo?	X		X		X		
19	¿Se siente usted motivado(a) para dar lo mejor de sí en su trabajo?	X		X		X		
20	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución?	X		X		X		
Dimensión 4: Identidad								
21	¿Considera usted que la comunicación entre los diferentes niveles y autoridades de la institución es fluida y efectiva?	X		X		X		
22	¿En qué medida cree usted que la comunicación interna contribuye al cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		
23	¿Se siente usted identificado(a) con los valores y la misión de nuestra institución?	X		X		X		
24	¿En qué medida considera usted que el sentido de pertenencia y compromiso con la institución entre los miembros del equipo es alto?	X		X		X		

Variable 2: Desempeño laboral		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
Dimensión 1: Rendimiento en la tarea		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿Se siente usted capaz de cumplir con eficacia las tareas asignadas en su puesto de trabajo?	X		X		X		
2	¿En qué medida cree usted que su capacidad para realizar el trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		
3	¿Considera usted que posee las habilidades necesarias para identificar y resolver los problemas que surgen en su trabajo?	X		X		X		
4	¿Cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo?	X		X		X		
5	¿Siente usted que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes?	X		X		X		
6	¿En qué medida cree usted que los desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional?	X		X		X		
Dimensión 2: Comportamientos contraproducentes								
7	¿Ha expresado usted alguna vez quejas o reclamos sobre las condiciones laborales en nuestra institución?	X		X		X		
8	¿Considera usted que las quejas laborales afectan de alguna manera el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados?	X		X		X		

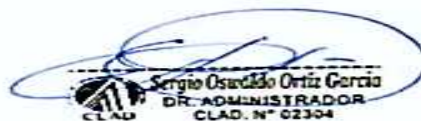
9	¿Suele usted magnificar o exagerar los problemas cotidianos que enfrenta en su trabajo?	X		X		X		
10	¿Cree usted que el sobredimensionamiento de los problemas afecta su capacidad para concentrarse y desempeñarse eficazmente en el trabajo?	X		X		X		
11	¿Ha experimentado usted emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral?	X		X		X		
12	¿En qué medida cree usted que los aspectos negativos en su trabajo influyen en su desempeño y bienestar laboral?	X		X		X		
Dimensión 3: Rendimiento en el contexto								
13	¿Suele usted planificar y organizar sus actividades laborales de manera eficiente?	X		X		X		
14	¿Cómo calificaría usted la efectividad de la planificación del trabajo en su área de responsabilidad?	X		X		X		
15	¿Considera usted que posee las habilidades y competencias necesarias para cumplir con éxito las exigencias de su puesto de trabajo?	X		X		X		
16	¿Cómo cree usted que la mejora continua de sus habilidades laborales puede contribuir al éxito de la institución?	X		X		X		
17	¿Se siente usted involucrado(a) en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?	X		X		X		
18	¿Considera usted que su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		

Aumentar filas según la necesidad del instrumento de recolección

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: Dr. Sergio Oswaldo Ortiz Garcia

DNI: 00021588


Sergio Oswaldo Ortiz Garcia
DR. ADMINISTRADOR
CLAD. N° 02304

Firma



Huella digital

Formato de Carta de Presentación al Experto

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor:

Econ. Milagros Del Pilar Horna Oliva Presente. -

Presente. -

Asunto: Validación de instrumento de recolección de datos

Reciba un cordial saludo. Me comunico con usted para informarle que yo, Yelinda Hercila Durand Valenzuela, egresada del programa de estudio de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo llevar a cabo el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información. Por este motivo, recurro a usted para solicitar su participación en calidad de Experto.

Mi proyecto se titula: **Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima– Serpost S.A., Huaraz, 2025.** Es una investigación pre experimental, por lo que le adjunto el expediente de validación que contiene:

- Carta de presentación
- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Ficha de validación
- Matriz de consistencia

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.



Atentamente,

DNI: 71562592

Firma del egresado

Ficha de identificación del experto

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación	
Nombres y Apellidos: Econ. Milagros Del Pilar Horna Oliva	
Nº DNI / CE: 71266801	Edad: 32
Teléfono / celular: 943816610	Email: mhornao@unprg.edu.pe
Título Profesional: Economista Grado Académico: Maestría (X) Doctorado () Especialidad: Maestra en Ciencias con mención en Proyectos de Inversión Institución que labora: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	
Identificación del proyecto de Investigación o tesis Título: Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima–Serpost S.A., Huaraz, 2025 Autor: Yelinda Hercila Durand Valenzuela Programa académico: Taller de titulación en Administración	
 ----- Firma	 Huella digital

FICHA DE VALIDACIÓN*								
TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA – SERPOST S.A., HUARAZ, 2025.								
	Variable dependiente: Clima organizacional	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
	Dimensión 1: Estructura	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿Considera usted que en nuestra institución se establecen claramente las normas y procedimientos de trabajo?	X		X		X		
2	¿En qué medida cree que se respetan y aplican las normas claramente establecidas de trabajo?	X		X		X		
3	¿Se siente usted bien informado(a) sobre las reglas y políticas que rigen nuestra institución?	X		X		X		
4	¿Cree usted que las reglas establecidas en nuestra institución son claras y justas para todos los miembros del equipo?	X		X		X		
5	¿Considera que existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en el área de trabajo?	X		X		X		
6	¿En qué medida percibe usted un ambiente de orden y organización en el desarrollo de las actividades laborales?	X		X		X		
Dimensión 2: Recompensa								
7	¿Se siente usted cómodo con el ritmo de trabajo actual en nuestra institución?	X		X		X		
8	¿Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos?	X		X		X		
9	¿Siente que el esfuerzo y desempeño laboral son reconocidos y compensados de manera justa?	X		X		X		
10	¿Cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra institución son suficientes e incentivan el desempeño de los empleados?	X		X		X		
11	¿Cómo calificaría usted la efectividad de las evaluaciones de desempeño realizadas en nuestra institución?	X		X		X		
12	¿En qué medida cree usted que la distribución de responsabilidades y beneficios en nuestra institución?	X		X		X		
Dimensión 3: Relaciones laborales								
13	¿Piensa usted que la institución promueve su desarrollo profesional?	X		X		X		

14	¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo y orientación recibido por parte de sus superiores jerárquicos?	X		X		X		
15	¿Considera usted que su jefe inmediato posee las habilidades necesarias para guiar eficientemente al equipo de trabajo?	X		X		X		
16	¿Se siente usted motivado(a) por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario?	X		X		X		
17	¿Cómo describiría usted el ambiente de relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?	X		X		X		
18	¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación entre los diferentes miembros del equipo?	X		X		X		
19	¿Se siente usted motivado(a) para dar lo mejor de sí en su trabajo?	X		X		X		
20	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución?	X		X		X		
Dimensión 4: Identidad								
21	¿Considera usted que la comunicación entre los diferentes niveles y autoridades de la institución es fluida y efectiva?	X		X		X		
22	¿En qué medida cree usted que la comunicación interna contribuye al cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		
23	¿Se siente usted identificado(a) con los valores y la misión de nuestra institución?	X		X		X		
24	¿En qué medida considera usted que el sentido de pertenencia y compromiso con la institución entre los miembros del equipo es alto?	X		X		X		

Variable 2: Desempeño laboral		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
Dimensión 1: Rendimiento en la tarea		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿Se siente usted capaz de cumplir con eficacia las tareas asignadas en su puesto de trabajo?	X		X		X		
2	¿En qué medida cree usted que su capacidad para realizar el trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		
3	¿Considera usted que posee las habilidades necesarias para identificar y resolver los problemas que surgen en su trabajo?	X		X		X		
4	¿Cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo?	X		X		X		
5	¿Siente usted que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes?	X		X		X		
6	¿En qué medida cree usted que los desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional?	X		X		X		
Dimensión 2: Comportamientos contraproducentes								
7	¿Ha expresado usted alguna vez quejas o reclamos sobre las condiciones laborales en nuestra institución?	X		X		X		
8	¿Considera usted que las quejas laborales afectan de alguna manera el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados?	X		X		X		

9	¿Suele usted magnificar o exagerar los problemas cotidianos que enfrenta en su trabajo?	X		X		X		
10	¿Cree usted que el sobredimensionamiento de los problemas afecta su capacidad para concentrarse y desempeñarse eficazmente en el trabajo?	X		X		X		
11	¿Ha experimentado usted emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral?	X		X		X		
12	¿En qué medida cree usted que los aspectos negativos en su trabajo influyen en su desempeño y bienestar laboral?	X		X		X		
Dimensión 3: Rendimiento en el contexto								
13	¿Suele usted planificar y organizar sus actividades laborales de manera eficiente?	X		X		X		
14	¿Cómo calificaría usted la efectividad de la planificación del trabajo en su área de responsabilidad?	X		X		X		
15	¿Considera usted que posee las habilidades y competencias necesarias para cumplir con éxito las exigencias de su puesto de trabajo?	X		X		X		
16	¿Cómo cree usted que la mejora continua de sus habilidades laborales puede contribuir al éxito de la institución?	X		X		X		
17	¿Se siente usted involucrado(a) en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?	X		X		X		
18	¿Considera usted que su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		

Aumentar filas según la necesidad del instrumento de recolección

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: Econ. Milagros Del Pilar Horno Oliva

DNI: 71266801



Huella digital

Milagros Del Pilar Horno Oliva

Firma

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor:

Mg. Wilber Quispe Medina. -

Asunto: Validación de instrumento de recolección de datos

Reciba un cordial saludo. Me comunico con usted para informarle que yo, Yelinda Hercila Durand Valenzuela, egresada del programa de estudio de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo llevar a cabo el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información. Por este motivo, recorro a usted para solicitar su participación en calidad de Experto.

Mi proyecto se titula: **Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima– Serpost S.A., Huaraz, 2025.** Es una investigación pre experimental, por lo que le adjunto el expediente de validación que contiene:

- Carta de presentación
- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Ficha de validación
- Matriz de consistencia

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

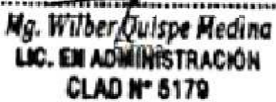


Atentamente,

DNI: 71562592

Firma del egresado

Ficha de identificación del experto

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación	
Nombres y Apellidos: Mg. Wilber Quispe Medina	
Nº DNI / CE: 25760824	Edad: 32
Teléfono / celular: 981605064	Email: wilber.quispe.medina@gmail.com
Título Profesional: Economista	
Grado Académico: Maestría (X)	Doctorado ()
Especialidad: Administración	
Institución que labora: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	
Identificación del proyecto de Investigación o tesis	
Título: Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima–Serpost S.A., Huaraz, 2025	
Autor: Yelinda Hercila Durand Valenzuela	
Programa académico: Taller de titulación en Administración	
  ----- Firma	 Huella digital

FICHA DE VALIDACIÓN*								
TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA – SERPOST S.A., HUARAZ, 2025.								
	Variable dependiente: Clima organizacional	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
	Dimensión 1: Estructura	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿Considera usted que en nuestra institución se establecen claramente las normas y procedimientos de trabajo?	X		X		X		
2	¿En qué medida cree que se respetan y aplican las normas claramente establecidas de trabajo?	X		X		X		
3	¿Se siente usted bien informado(a) sobre las reglas y políticas que rigen nuestra institución?	X		X		X		
4	¿Cree usted que las reglas establecidas en nuestra institución son claras y justas para todos los miembros del equipo?	X		X		X		
5	¿Considera que existe una estructura clara de autoridad y responsabilidad en el área de trabajo?	X		X		X		
6	¿En qué medida percibe usted un ambiente de orden y organización en el desarrollo de las actividades laborales?	X		X		X		
Dimensión 2: Recompensa								
7	¿Se siente usted cómodo con el ritmo de trabajo actual en nuestra institución?	X		X		X		
8	¿Considera que el ritmo de trabajo en nuestra institución es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos?	X		X		X		
9	¿Siente que el esfuerzo y desempeño laboral son reconocidos y compensados de manera justa?	X		X		X		
10	¿Cree que los mecanismos de recompensa existentes en nuestra institución son suficientes e incentivan el desempeño de los empleados?	X		X		X		
11	¿Cómo calificaría usted la efectividad de las evaluaciones de desempeño realizadas en nuestra institución?	X		X		X		
12	¿En qué medida cree usted que la distribución de responsabilidades y beneficios en nuestra institución?	X		X		X		
Dimensión 3: Relaciones laborales								
13	¿Piensa usted que la institución promueve su desarrollo profesional?	X		X		X		

14	¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo y orientación recibido por parte de sus superiores jerárquicos?	X		X		X		
15	¿Considera usted que su jefe inmediato posee las habilidades necesarias para guiar eficientemente al equipo de trabajo?	X		X		X		
16	¿Se siente usted motivado(a) por las acciones y decisiones de su jefe inmediato en el trabajo diario?	X		X		X		
17	¿Cómo describiría usted el ambiente de relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?	X		X		X		
18	¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación entre los diferentes miembros del equipo?	X		X		X		
19	¿Se siente usted motivado(a) para dar lo mejor de sí en su trabajo?	X		X		X		
20	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece nuestra institución?	X		X		X		
Dimensión 4: Identidad								
21	¿Considera usted que la comunicación entre los diferentes niveles y autoridades de la institución es fluida y efectiva?	X		X		X		
22	¿En qué medida cree usted que la comunicación interna contribuye al cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		
23	¿Se siente usted identificado(a) con los valores y la misión de nuestra institución?	X		X		X		
24	¿En qué medida considera usted que el sentido de pertenencia y compromiso con la institución entre los miembros del equipo es alto?	X		X		X		

Variable 2: Desempeño laboral		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
Dimensión 1: Rendimiento en la tarea		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿Se siente usted capaz de cumplir con eficacia las tareas asignadas en su puesto de trabajo?	X		X		X		
2	¿En qué medida cree usted que su capacidad para realizar el trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		
3	¿Considera usted que posee las habilidades necesarias para identificar y resolver los problemas que surgen en su trabajo?	X		X		X		
4	¿Cómo calificaría usted la efectividad de las soluciones que propone para resolver los problemas laborales en su área de trabajo?	X		X		X		
5	¿Siente usted que su trabajo le presenta desafíos interesantes y estimulantes?	X		X		X		
6	¿En qué medida cree usted que los desafíos en su trabajo contribuyen a su crecimiento y desarrollo profesional?	X		X		X		
Dimensión 2: Comportamientos contraproducentes								
7	¿Ha expresado usted alguna vez quejas o reclamos sobre las condiciones laborales en nuestra institución?	X		X		X		
8	¿Considera usted que las quejas laborales afectan de alguna manera el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados?	X		X		X		

9	¿Suele usted magnificar o exagerar los problemas cotidianos que enfrenta en su trabajo?	X		X		X		
10	¿Cree usted que el sobredimensionamiento de los problemas afecta su capacidad para concentrarse y desempeñarse eficazmente en el trabajo?	X		X		X		
11	¿Ha experimentado usted emociones negativas, como frustración o descontento, durante su jornada laboral?	X		X		X		
12	¿En qué medida cree usted que los aspectos negativos en su trabajo influyen en su desempeño y bienestar laboral?	X		X		X		
Dimensión 3: Rendimiento en el contexto								
13	¿Suele usted planificar y organizar sus actividades laborales de manera eficiente?	X		X		X		
14	¿Cómo calificaría usted la efectividad de la planificación del trabajo en su área de responsabilidad?	X		X		X		
15	¿Considera usted que posee las habilidades y competencias necesarias para cumplir con éxito las exigencias de su puesto de trabajo?	X		X		X		
16	¿Cómo cree usted que la mejora continua de sus habilidades laborales puede contribuir al éxito de la institución?	X		X		X		
17	¿Se siente usted involucrado(a) en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?	X		X		X		
18	¿Considera usted que su participación activa en el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	X		X		X		

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: Mg. Wilber Quispe Medina

DNI: 981605064


Mg. Wilber Quispe Medina
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
CLAD IF 5179

Firma



Huella digital

Alfa de CRONBACH

177

[illegible]

Anexo 6. Formato de consentimiento informado y declaración jurada

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS (ciencias sociales)

La finalidad de este protocolo en ciencias sociales, es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador y usted se quedarán con una copia.

La presente investigación se titula:

_____ Y es dirigido por _____
_____ investigador de la
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

El propósito de la investigación es:

Para ello, se le invita a participar en una encuesta que le tomará _ minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y anónima. Usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna inquietud y/o duda sobre la investigación, puede formularla cuando crea conveniente. Al concluir la investigación, usted será informado de los resultados _____. Si desea, también podrá escribir al correo _____ para recibir mayor información. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el comité de ética de la investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre: -----

Correo electrónico: -----

Firma del participante: -----

Firma del investigador (o encargado de recoger información): -----

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Durand Valenzuela Yelinda**, identificado (a) con DNI, **71562592** con domicilio real en, **AV.HuanucoS/N Cochabamba** Distrito **Cochabamba** Provincia **Huacaybamba** , Departamento **Huanuco**

DECLARO BAJO JURAMENTO,

En mi condición de bachiller con código de estudiante **1211121046** del Programa de Estudio de Administración de la Facultad de Humanidades, Ciencias y salud de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, semestre académico 2025-II:

Los datos consignados en la tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA-SERPOST S.A., HUARAZ, 2025.**

Firmo la presente declaración y doy fe que esta declaración corresponde a la verdad.



01/ Setiembre/2025



Firma del estudiante/bachiller