



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores  
de la Sede Central del Fondo de Cooperación y Desarrollo Social – FONCODES con  
enfoque global, Lima 2023**

**TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales**

**AUTORA**

Acosta Balabarca, Massiel Alexandra

**ORCID: 0009-0008-2596-0119**

**ASESORA**

Casas Quispe, María Isabel

**ORCID: 0000-0002-0445-374X**

**Lima, Perú**

**2023**

**Metadatos Complementarios**

Apellidos y Nombres: Acosta Balabarca Massiel Alexandra

**Datos de autora:**

Tipo de documento de identidad de la AUTORA: DNI

Número de documento de identidad de la AUTORA: 70102686

**Datos de la asesora**

Casas Quispe, María Isabel

Tipo de documento de identidad de la ASESORA: DNI

Número de documento de identidad de la ASESORA: 45705128

**Datos del jurado**

JURADO 1: Méndez Vicuña, Carlos Alberto; DNI: 07128084; ORCID: 0000- 0001-7809-5781

JURADO 2: Escalante Flores, Jorge Luis; DNI: 07704715; ORCID: 0000-0002- 4942-5283

JURADO 3: Romero Alarcón, Naty Alejandrina; DNI: 41005435; ORCID: 0000-0003-2481-1628

JURADO 4: María Judith Murga Prieto; DNI:18797385; ORCID: 0000-0003-2291-2396

**Datos de la investigación**

**Campo del conocimiento OCDE:** 5.02.04

**Código del programa:** 416016

**ANEXO 1****DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo , Massiel Alexandra Acosta Balabarca con código de estudiante N°201220678 con DNI N° 70102686, con domicilio en República de Venezuela N° 5355, San Miguel, provincia y departamento de Lima, en mi condición de Bachiller de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; declaro bajo juramento que: La presente Tesis titulada Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023 es de mi única autoría, bajo el asesoramiento de la docente María Isabel Casas Quispe, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc. El cual ha sido sometido a anti-plagio Turnitin y tiene 21% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de los otros autores han sido debidamente identificadas en las tesis y el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, por los cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro de la tesis; es de mi conocimiento y autoría.

Por tal motivo, asumo toda responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales Nacionales vigentes.

Surco, 21 de diciembre



Massiel Alexandra Acosta Balabarca  
DNI: 70102686

## El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Sede Central del Fondo de Cooperación y Desarrollo Social – FONCODES con enfoque global, Lima 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>9%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Ricardo Palma</b> Trabajo del estudiante	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>"Invertir en hogares rurales a través de promotores comunitarios", Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2021</b> Publicación	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

**A:**

Mi padre Jorge A., Kiara A. y

Herberth B.

**Agradecimiento:**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir uno de mis grandes objetivos de vida y a mi familia.

## Introducción

La tesis lleva como título *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Sede Central del Fondo de Cooperación y Desarrollo Social – FONCODES con enfoque global, Lima 2023*, la misma que analizó las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral y buscó encontrar la relación entre ellas.

Para ello se han considerado VI capítulos detallados de la siguiente manera.

Capítulo I, este capítulo se denomina Planteamiento del Problema, en esta primera parte se buscó identificar los problemas que podrían estar afectando a la Institución, se realizó el diagnóstico del problema a través del diagrama de Pareto, el pronóstico y el control de pronóstico. Además, se dio a conocer el principal problema y los problemas secundarios, por otro lado, identificamos el objetivo general y así como también los objetivos específicos. Otro punto importante en este capítulo, es el desarrollo de la justificación e importancia de la investigación, además de su alcance y limitaciones.

Capítulo II, en este capítulo denominado Marco Teórico – Conceptual, básicamente se describen las bases teóricas y científicas, siendo más precisos, se expone la historia de las variables y cuáles fueron sus primeras conceptualizaciones, por otro lado, se detallan 10 trabajos de investigación que forman parte de los antecedentes los cuales fueron nacionales e internacionales, además de detallan las definiciones de términos básicos y el estado del arte.

En el Capítulo III, se detallan las Hipótesis y las Variables, por otro lado, mediante la matriz de operacionalización se exponen cuáles son las dimensiones sus indicadores correspondientes y por último la matriz lógica de consistencia.

En el Capítulo IV, denominado Metodología, se calcula mediante una fórmula la cantidad de personas que formarán parte de la muestra (148) del total de la población (240),

considerando un margen de error del 5%, se detalla el instrumento seleccionado para la obtención de datos, la validez del instrumento se obtuvo a través de la validación de 5 expertos y la fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, además se define cuál es el tipo de investigación, su metodología.

En el Capítulo V, Discusión y Resultados, se detallan los hallazgos adquiridos mediante la técnica e instrumento seleccionado, y posteriormente analizan e interpretan identificando la relación entre las variables y la intensidad a través del coeficiente de contingencia, además como estrategia que implica un análisis profundo, se elabora benchmarking y finalmente se plantean propuestas orientadas a la mejora continua de la institución.

En el Capítulo VI, denominado Conclusiones y recomendaciones, luego de haber realizado el trabajo investigativo, se deducen las conclusiones y se brindan sugerencias con la finalidad que puedan ser tomados en cuenta.

## Índice

Introducción .....	<b>vii</b>
Lista de tablas .....	<b>xi</b>
Lista de figuras.....	<b>xiii</b>
Resumen .....	<b>xiv</b>
Abstract.....	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
1. Formulación del problema .....	<b>1</b>
2. Objetivos General y Específicos .....	<b>13</b>
3. Justificación o importancia del estudio.....	<b>14</b>
4. Alcance y limitaciones .....	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....</b>	<b>20</b>
1. Antecedentes de la investigación .....	<b>20</b>
2. Bases Teórico – Científicas .....	<b>25</b>
3. Definición de términos básicos:.....	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>53</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>53</b>
1. Hipótesis y/o supuestos básicos .....	<b>53</b>
2. Las variables de estudio y su operacionalización .....	<b>56</b>
3. Matriz lógica de consistencia.....	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>67</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>67</b>
1. Tipo y método de investigación.....	<b>67</b>
2. Diseño específico de investigación.....	<b>68</b>
3. Población, muestra.....	<b>68</b>
4. Instrumentos de obtención de datos.....	<b>69</b>
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	<b>73</b>
6. Procedimiento de ejecución de estudio.....	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>76</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>76</b>
1. Datos Cuantitativos.....	<b>76</b>
2. Análisis de resultados .....	<b>112</b>
3. Discusión de resultados .....	<b>126</b>

CAPÍTULO VI .....	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
1. Conclusiones.....	135
2. Recomendaciones .....	137
REFERENCIAS.....	141
APÉNDICE.....	146
Apéndice 1 - Encuesta .....	146
Apéndice 2 - Validez del instrumento.....	150
Apéndice 3 – Permiso de la Institución .....	155
Apéndice 4 - Diagrama de Pareto .....	156
Apéndice 6 – Matriz de Operacionalización de las variables .....	161
Apéndice 7 - Benchmarking .....	164
Apéndice 8 - Cronograma de actividades para la mejora continua.....	174
Apéndice 9 - Cotizaciones de Proveedores.....	177
Apéndice 10- Evidencias de encuestados .....	186

## Lista de tablas

Tabla 1 Escala Remunerativa D.L 728 .....	5
Tabla 2 Escala Remunerativa D.L 1057 .....	6
Tabla 3 Probables causas que generan el bajo desempeño del personal de FONCODES ..	8
Tabla 4 Principales aportes de Taylor .....	25
Tabla 5 Principales aportes de Fayol .....	26
Tabla 6 Diferencias entre la Administración Científica y Clásica.....	27
Tabla 7 Pilares de la escuela Estructuralista .....	29
Tabla 8 Cronología del concepto de Clima Organizacional .....	35
Tabla 9 Cronología del concepto de Desempeño Laboral .....	41
Tabla 10 Matriz de Operacionalización del Clima Organizacional .....	60
Tabla 11 Matriz de Operacionalización del Desempeño Laboral .....	62
Tabla 12 Matriz lógica de consistencia .....	63
Tabla 13 Detalle Probabilístico .....	69
Tabla 14 Categorización de la variable Clima Organizacional .....	71
Tabla 15 Categorización de la variable Desempeño Laboral .....	72
Tabla 16 Escalas de Likert .....	72
Tabla 17 Validez del instrumento .....	73
Tabla 18 Coeficiente Alfa de Cronbach .....	73
Tabla 19 Resumen del procesamiento de casos de la investigación .....	74
Tabla 20 Coeficiente de alfa de Cronbach de la investigación .....	74
Tabla 21 Proceso de elaboración .....	75
Tabla 22 Sociodemográficos de edad .....	76
Tabla 23 Resultados sociodemográficos de género .....	77
Tabla 24 Resultados del indicador “Comprensión de las políticas”.....	79
Tabla 25 Resultados del indicador “Normatividad”.....	80
Tabla 26 Resultados del indicador “Estímulo al trabajo bien hecho” .....	81
Tabla 27 Resultados del indicador “Reforzamiento positivo”.....	83
Tabla 28 Resultados del indicador “Rotación de personal” .....	84
Tabla 29 Resultados del indicador “Acuerdo participativo” .....	85
Tabla 30 Resultados del indicador “Compromiso en el trabajo”.....	87
Tabla 31 Resultados descriptivos del indicador “Iniciativa personal” .....	88
Tabla 32 Resultados descriptivos del indicador “Consecución de objetivos personales”..	89
Tabla 33 Resultados del indicador “Vocación por el trabajo”.....	91
Tabla 34 Resultados del indicador “Comprensión de jefes” .....	92
Tabla 35 Resultados del indicador “Cooperación mutua”.....	93
Tabla 36 Resultados del indicador “Retos en el trabajo” .....	94
Tabla 37 Resultados descriptivos del indicador “Retos en el trabajo” .....	96
Tabla 38 Resultados del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales” .....	97
Tabla 39 Resultados del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales” .....	98

Tabla 40 Resultados del indicador “Rendimiento en el trabajo” .....	100
Tabla 41 Resultados descriptivos del indicador “Rendimiento en el trabajo” .....	101
Tabla 42 Resultados del indicador “Habilidades Interpersonales” .....	102
Tabla 43 Resultados del indicador “Respeto mutuo” .....	104
Tabla 44 Resultados del indicador “Objetivos” .....	105
Tabla 45 Resultados del indicador “Importancia de las funciones” .....	106
Tabla 46 Resultados del indicador “Apoyo de grupo” .....	107
Tabla 47 Resultados del indicador “Compromiso” .....	108
Tabla 48 Resultados del indicador “Innovación” .....	110
Tabla 49 Resultados del indicador “Innovación” .....	111
Tabla 50 Pruebas de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral .....	112
Tabla 51 Medidas de las variables Clima Organizacional y desempeño laboral .....	113
Tabla 52 Pruebas de chi-cuadrado de Estructura y Desempeño laboral .....	114
Tabla 53 Medidas simétricas de Estructura y Desempeño laboral .....	114
Tabla 54 Pruebas de chi-cuadrado de Recompensa y Desempeño laboral. ....	115
Tabla 55 Medidas simétricas de Recompensa y Desempeño laboral .....	116
Tabla 56 Pruebas de chi-cuadrado de Conflicto y Desempeño laboral .....	117
Tabla 57 Medidas simétricas de Conflicto y Desempeño laboral .....	117
Tabla 58 Pruebas de chi-cuadrado de Responsabilidad y Desempeño laboral .....	118
Tabla 59 Pruebas de chi-cuadrado de Responsabilidad y Desempeño laboral .....	119
Tabla 60 Pruebas de chi-cuadrado de Identidad y Desempeño laboral .....	120
Tabla 61 Medidas simétricas de Identidad y Desempeño laboral .....	120
Tabla 62 Pruebas de chi-cuadrado de Cooperación y Desempeño laboral .....	121
Tabla 63 Medidas simétricas de Cooperación y Desempeño laboral .....	122
Tabla 64 Pruebas de chi-cuadrado de Desafío y Desempeño laboral .....	122
Tabla 65 Medidas simétricas de Desafío y Desempeño laboral .....	123
Tabla 66 Pruebas de chi-cuadrado de Las Relaciones y Desempeño laboral .....	124
Tabla 67 Medidas simétricas de Las Relaciones Interpersonales y Desempeño laboral	124
Tabla 68 Pruebas de chi-cuadrado de Los Estándares y Desempeño laboral .....	125
Tabla 69 Medidas simétricas de Los Estándares y Desempeño laboral .....	126

## Lista de figuras

Figura 1	Organigrama de FONCODES .....	4
Figura 2	Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) .....	6
Figura 3	Proyectos Financiados por FONCODES 1991-2022 .....	9
Figura 4	Conceptos de la psicología .....	28
Figura 5	La jerarquía de necesidades según Maslow .....	31
Figura 6	Modelo del Clima Organizacional de Litwin y Stringer .....	38
Figura 7	Características Según Chiavenato .....	42
Figura 8	Sociodemográficos de edad .....	77
Figura 9	Resultados sociodemográficos de género .....	78
Figura 10	Resultados del indicador “Comprensión de las políticas” .....	79
Figura 11	Resultados del indicador “Normatividad” .....	80
Figura 12	Resultados del indicador “Estímulo al trabajo bien hecho” .....	82
Figura 13	Resultados del indicador “Reforzamiento positivo” .....	83
Figura 14	Resultados del indicador “Rotación de personal” .....	84
Figura 15	Resultados del indicador “Acuerdo participativo” .....	86
Figura 16	Resultados del indicador “Compromiso en el trabajo” .....	87
Figura 17	Resultados del indicador “Iniciativa personal” .....	88
Figura 18	Resultados del indicador “Consecución de objetivos personales” .....	90
Figura 19	Resultados del indicador “Vocación por el trabajo” .....	91
Figura 20	Resultados del indicador “Comprensión de jefes” .....	92
Figura 21	Resultados del indicador “Cooperación mutua” .....	93
Figura 22	Resultados del indicador “Retos en el trabajo” .....	95
Figura 23	Resultados del indicador “Retos en el trabajo” .....	96
Figura 24	Resultados del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales” .....	97
Figura 25	Resultados del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales” .....	99
Figura 26	Resultados descriptivos del indicador “Rendimiento en el trabajo” .....	100
Figura 27	Resultados del indicador “Rendimiento en el trabajo” .....	101
Figura 28	Resultados del indicador “Habilidades Interpersonales” .....	103
Figura 29	Resultados del indicador “Respeto mutuo” .....	104
Figura 30	Resultados del indicador “objetivos” .....	105
Figura 31	Resultados descriptivos del indicador “importancia de las funciones” .....	106
Figura 32	Resultados del indicador “apoyo de grupo” .....	107
Figura 33	Resultados del indicador “Compromiso” .....	109
Figura 34	Resultados del indicador “Innovación” .....	110
Figura 35	Resultados del indicador “Toma de decisiones” .....	111

## Resumen

En la tesis *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Sede Central del Fondo de Cooperación y Desarrollo Social – FONCODES con enfoque global, Lima 2023* fue desarrollado principalmente para encontrar la relación entre ambas variables, Clima Organizacional y Desempeño laboral, la Institución elegida fue FONCODES (sede central) , programa social que pertenece a Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, porque se evidenció que diferentes factores que involucran al clima organizacional, podría estar afectando el desempeño de los colaboradores, bajo esta base, se pretende proponer posibles alternativas que den solución y que ayuden a potenciar y mejorar la institución.

El método utilizado en este estudio tiene, un enfoque cuantitativo, descriptivo - correlacional e hipotético - deductivo. En cuanto al diseño del estudio, fue no experimental y transversal. La población fue de 240 colaboradores y siendo 148 parte de la muestra, se realizó una encuesta como instrumento, basado en 26 preguntas, las cuales nos ayudaron a la obtención de datos.

Finalmente, los datos fueron ingresados al programa estadístico SPSS para el análisis correspondiente, arrojando como resultado la relación entre ambas variables, cabe resaltar que se realizó bajo prueba estadística Chi-cuadrado.

Para concluir, en base al análisis realizado se desarrollaron las conclusiones y se sugirieron algunas recomendaciones claves para que puedan ser consideradas en la institución.

**Palabras claves:** clima organizacional, desempeño laboral, percepción, motivación, programa social.

## Abstract

The research titled *The Organizational Climate and its Relationship with the Work Performance of the Employees of the Headquarters of the Social Cooperation and Development Fund - FONCODES with a global focus, Lima 2023* was developed mainly to find the relationship between both variables, Organizational Climate and Work performance, the institution chosen was FONCODES (headquarters), a social program that belongs to the Ministry of Development and Social Inclusion, because it was evident that different factors could have been affecting the work environment and could be affecting the performance of the collaborators, under On this basis, it is intended to propose possible alternatives that are solutions and that help strengthen and improve the institution.

The method used in this study has a quantitative, descriptive - correlational and hypothetical - deductive approach. Regarding the study design, it was non-experimental and cross-sectional.

The population was 240 employees, and 148 of them are part of the sample. A survey was carried out as an instrument, based on 26 questions, which helped us obtain data.

Finally, the data were entered into the SPSS statistical program for the corresponding analysis, resulting in the relationship between both variables. It should be noted that it was carried out under the Chi-square statistical test.

To conclude, based on the analysis carried out, conclusions were developed and some key recommendations were suggested so that they can be considered in the institution.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, perception, motivation, social program.

## Résumé

La recherche intitulée *L'environnement organisationnel et sa relation avec la performance des employés du siège du Fonds de Coopération et de Développement Social - FONCODES avec une approche globale ; Lima 2023* a été développée principalement pour trouver la relation entre les deux variables ; l'environnement organisationnel et la performance au travail ; L'institution choisie est FONCODES (siège) ; L'institution choisie est FONCODES (siège), un programme social qui appartient au ministère du développement et de l'inclusion sociale ; parce qu'il est devenu évident que différents facteurs impliquant l'environnement organisationnel pourraient affecter la performance des employés ; sur cette base, il est prévu de proposer des alternatives possibles qui fournissent des solutions et aident à renforcer et à améliorer l'institution.

La méthode utilisée dans cette étude est une approche quantitative, descriptive-corrélacionnelle et hypothético-déductive. La conception de l'étude était non expérimentale et transversale.

La population était composée de 240 collaborateurs et, comme 148 d'entre eux faisaient partie de l'échantillon, une enquête a été réalisée en tant qu'instrument, basée sur 26 questions, qui nous a permis d'obtenir des données.

Enfin, les données ont été introduites dans le programme statistique SPSS pour l'analyse correspondante, ce qui a permis d'établir la relation entre les deux variables, en appliquant le test statistique du chi carré.

En conclusion, sur la base de l'analyse effectuée, des conclusions ont été tirées et quelques recommandations clés ont été suggérées afin qu'elles puissent être prises en l'institution.

**Mots-clés:** climat organisationnel, performance au travail, perception, motivation, programme social.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1. Formulación del problema

Una de las tendencias más importantes en la mayoría de empresas a nivel global, es entender el comportamiento de los colaboradores en el entorno laboral, cuáles son las causas y/o factores que intervienen en él y que repercute en su desempeño.

Lewin (1951) precisó la importancia del clima organizacional al indicar que el comportamiento humano se encuentra influenciado por el ambiente en que se desenvuelve.

Bajo esa premisa resulta imprescindible analizar el clima organizacional en el que se desenvuelven los colaboradores, cuáles son los aspectos influyentes, las condiciones ambientales y las percepciones de los colaboradores en cuanto a la organización.

Ramos (2012) sostiene que, cuando hablamos de Clima Organizacional de la entidad u organización, nos referimos al medio ambiente psicológico, al equilibrio emocional y físico. Es en función a ello, que los colaboradores de una organización describen la variedad de estímulos que actúan sobre los mismos, en ese universo del entorno del trabajo que va definiendo su postura en el centro laboral, este espacio psicológico de la entidad se le denomina como el clima organizacional para la persona.

Litwin y Stringer (1968) quienes conceptualizan al Clima Organizacional, como la percepción de los miembros respecto a lo que acontece en una organización, al conjunto de propiedades y características que se encuentran sujetas al juicio y percepción de los colaboradores y que influye en su desenvolvimiento.

Sintetizando, lo mencionado por los autores, es el ambiente que se vive en una empresa y como logra ser captado por los colaboradores a través de sus sentidos, es entonces que al

procesar lo percibido, emiten un juicio respecto a ella, cabe indicar, que cada individuo tiene una percepción subjetiva independiente de acuerdo a sus experiencias concretas. El clima organizacional es multifactorial, es decir, muchos factores influyen en ella, llegando a causar efectos en el desempeño y la productividad de los colaboradores.

A nivel mundial se puede resaltar el éxito que tienen las corporaciones, empresas u organizaciones, que sobresalen por su excelente clima organizacional, que la hacen únicas y que podrían replicarse en la organización o compañía donde se labora.

Por ejemplo, tenemos a Google, donde su clima organizacional es un referente, debido a que, uno de los ejes estratégicos de este monstruo tecnológico, es tener colaboradores motivados, por esta razón Google restructuró sus oficinas convirtiéndolas en oficinas colaborativas, con espacios amigables, cómodos y divertidos, para mejorar los niveles de interacción, incentivando a sus grupos de trabajos a compartir información unos a otros, con el objetivo de impulsar la innovación y de reforzar su clima organizacional.

Pichai (2018) CEO de Google, manifestó lo siguiente en una carta electrónica a sus colaboradores, “En Google trabajamos duro por crear un lugar de trabajo que apoye a nuestros empleados y que los motive a que hagan su trabajo de la mejor manera”.

El CEO de Google, demuestra la preocupación que tienen por el bienestar de sus colaboradores, eso los ha llevado a ganar premios en el ranking de Los empleadores más atractivos del mundo 2021, donde Google se colocó nuevamente a nivel global como la empresa más atractiva para trabajar, generando así una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, es decir todo un éxito y un gran referente para muchas empresas.

En el contexto nacional, situándonos en Lima – Perú, la empresa llamada Great place to work identifica y valora a las empresas peruanas con mejor clima laboral, segmentándolas en

grupos considerando la cantidad de colaboradores que la conforman, seleccionando a las mejores, y motivando a otras a crear espacios de trabajo cómodos y saludables, considerando como eje principal tener un buen clima organizacional, la segmentación se da de la siguiente manera: hasta 250 colaboradores, entre 251 a 1000 colaboradores y más de 1000 colaboradores. En el primer grupo las empresas más resaltantes son, Hilton, Cisco, DHL Supply Chain de Lima, Ingram y Eurofarma, en el segundo DHL, Real Plaza, Interseguro y Accor y en el tercer grupo Plaza Vea & Vivanda, Virú, Grupo Efe, Interbank y Pamolsa.

Con respecto al clima organizacional en las instituciones del Estado, podemos decir que existen carencias de carácter presupuestario que muchas veces no permiten invertir ella y potenciarla, esto afecta en gran medida en el bienestar del recurso humano, además de otros factores como, por ejemplo, la burocracia existente en los procesos administrativos, aunado a ello, las bajas remuneraciones, la escasa capacitación, las preferencias por razones políticas o coyunturales, los cambios de altos directivos de forma recurrente, etc.

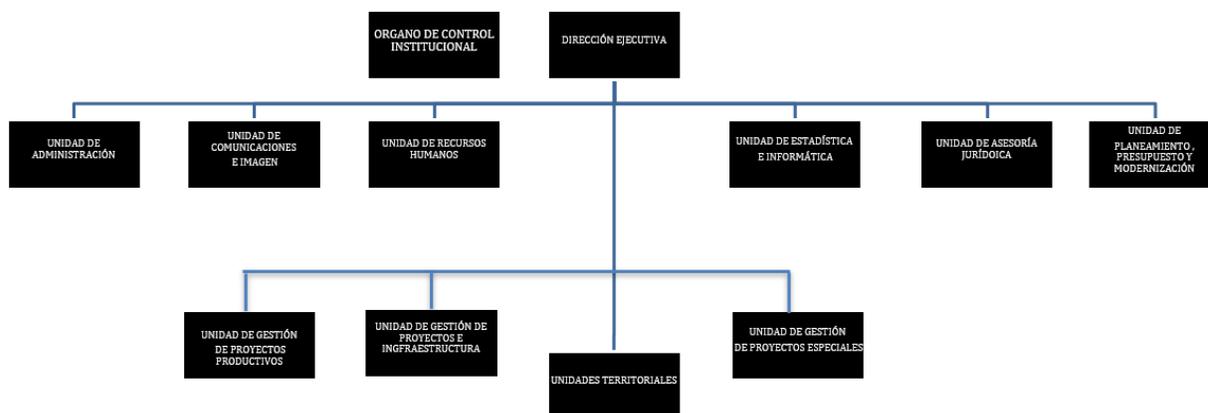
La entidad seleccionada para el presente estudio, es el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), Programa Nacional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS, que fue creado el 15 de agosto de 1991, cuyas prioridades de su intervención se dan en el campo de atención de la pobreza y del desarrollo social. Con su adscripción en el año 2011 al MIDIS mediante la Ley N° 29792 se incorpora como Programa Nacional, modificando su accionar para concentrarse en el cierre de brechas de las capacidades productivas de Hogares de menores capacidades y vulnerabilidades, así como de infraestructura para generar una estructura de oportunidades de generación de ingresos bajo un enfoque territorial.

El programa presupuestal representativo del FONCODES es el 0118 denominado, “Haku Wiñay/Noa Jayatai”, que se encuentra enfocado en los ámbitos rurales de la sierra y selva peruana. En efecto, la razón de ser de este programa, es brindar mejores oportunidades a las familias rurales en situación de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad, desarrollado bajo un enfoque de Presupuesto por Resultados.

Situándonos en la sede central de FONCODES, ubicada en Av. Paseo de la República N° 3101, San Isidro, donde realizan labores 240 colaboradores de un total de 627 ubicados en sedes descentralizadas, es evidente la falta de motivación, desánimo, bajo rendimiento, falta de compromiso institucional, falta de innovación, conflictos y tensiones en el personal, lo cual está generando un bajo desempeño de sus colaboradores.

### Figura 1

#### *Organigrama de FONCODES*



*Nota.* Organigrama funcional. Obtenido de FONCODES (2023)

Es importante mencionar que el problema principal identificado, fue que en la sede central de FONCODES se encontraron colaboradores que provienen del régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728 (144 colaboradores) con sueldos diferenciados y congelados por más de quince años y servidores contratados en la modalidad del D.L. 1057 - CAS (96 colaboradores), con beneficios diferenciados, esto puede estar desmotivando a los colaboradores, haciéndolos sentir poco valorados, asimismo, pueden considerar orientar nuevas alternativas de ingresos económicos, como por ejemplo, negocios familiares, trabajos nocturnos, lo que estaría conduciendo al bajo desempeño laboral, en otros casos ajenos a la institución; esto puede ser una causal para incurrir actos de corrupción; situación problemática que azota nuestro país .

**Tabla 1**

*Escala Remunerativa D.L 728*

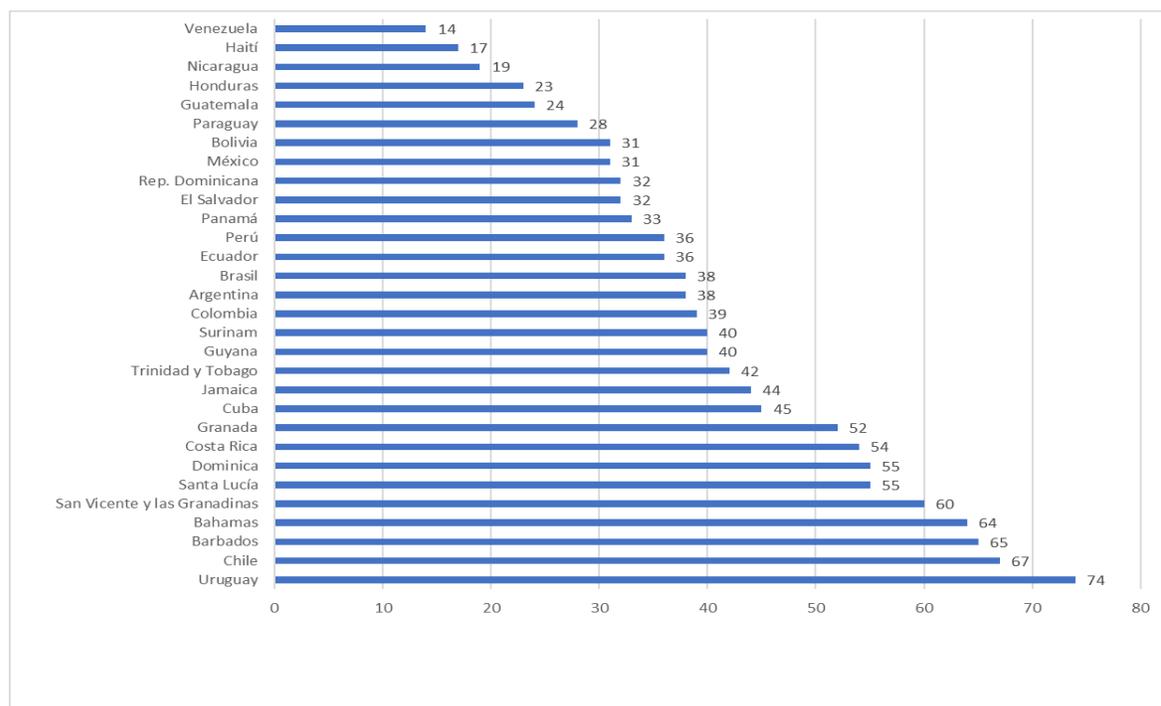
<b>D.L N°728</b>			<b>BENEFICIOS</b>
	<b>D.S 266-2010</b>	<b>D.S 074-2022-EF</b>	
Profesional A	S/	8,000.00	GRATIFICACIÓN, ESCOLARIDAD, CTS, UNIFORMES, VACACIONES, ETC
Profesional B	S/ 4,100.00	S/ 500.00	
Profesional C	S/ 3,500.00		
Profesional D	S/ 3,400.00	S/ 3,500.00	
Técnico A	S/ 3,000.00		
Técnico B	S/ 2,500.00		
Técnico C	S/ 2,250.00		
Auxiliar A	S/ 2,000.00		
Auxiliar B	S/ 1,800.00		

*Nota.* Escala remunerativa D.L N° 728. Observado de FONCODES (2023)

**Tabla 2***Escala Remunerativa D.L 1057*

D.L N° 1057			BENEFICIOS
	CAS INDETERMINADO	CAS REGULAR ( FIRMAN CONTRATO )	
Profesional	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00	AGUINALDO y VACACIONES
Profesional	S/ 5,600.00 A S/ 7, 100.00	S/ 5,600.00 A S/ 7, 100.00	
Profesional	S/ 5,500.00	S/ 5,500.00	
Profesional	S/ 4000 A S/5000	S/ 4000 A S/5000	
Técnico	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	
Técnico	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	
Técnico	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	
Técnico	S/ 2000.00 A S/ 2400.00	S/ 2000.00 A S/ 2400.00	
Auxiliar	S/ 1000.00 A S/ 1800.00	S/ 1000.00 A S/ 1800.00	

*Nota.* Escala remunerativa D.L N° 1057. Obtenido de FONCODES (2023)

**Figura 2***Índice de Percepción de la Corrupción (IPC)*

*Nota.* IPC en América Latina y el Caribe en el 2022, por país. Observado de Statista (2022).

El IPC es la medición de Latinoamérica y el Caribe en cuanto a percepción de corrupción se refiere, estas faltas o delitos están relacionadas a sobornos en el sector en todas sus formas. la gráfica muestra una escala de 0 a 100, donde 0 indica alta percepción de corrupción y 100 la mínima percepción de corrupción en el país. Asimismo, como podemos observar en el gráfico, Perú se encuentra dentro de los 12 países con mayor IPC de América Latina y el Caribe en 2022 con 36 en el índice.

Por ende, resulta vital la participación más activa de la Unidad de Recursos Humanos (URH) responsable de promover un buen clima organizacional, implementando estrategias a través del Plan de Desarrollo de Personal (PDP), que brinden capacitaciones, charlas, eventos de motivación, actividades recreativas, etc. En ese sentido, la presente investigación se enfocó expresamente en la búsqueda por encontrar de la relación entre las variables de la institución objeto de estudio.

### **Diagnóstico**

El principio de Vilfredo Pareto, nos permite identificar que aproximadamente el 80 % de los resultados provienen del 20 % de las acciones, por ende, se ha considerado para esta investigación, aplicar el Diagrama de Pareto, en ese sentido, identificamos cuáles son los problemas y/o factores que están afectando al Clima Organizacional y cuál es la relación que tiene con el Desempeño Laboral de los colaboradores en la sede central de FONCODES.

**Tabla 3**

*Probables causas que generan el bajo desempeño del personal de FONCODES.*

Problema: Bajo Desempeño laboral de los colaboradores de la sede central de FONCODES			
Probables causas del problema	Frecuencia del acontecimiento	Porcentaje %	Porcentaje acumulado %
Bajas Remuneraciones	27	27%	27%
Falta de Incentivos	25	25%	52%
Sueldos diferenciados	16	16%	68%
Contratos Diferenciados	11	11%	79%
Falta de Capacitaciones	8	8%	87%
Falta de Presupuesto	6	6%	93%
Falta de Reconocimiento del Logro	4	4%	97%
Alta Rotación de Personal	3	3%	100%
<b>Total</b>	100	100%	

*Nota.* Probables causas que originan el bajo desempeño del personal. Observado de FONCODES (2023)

En la tabla N° 01, se visualiza los principales problemas identificados en la sede central de FONCODES como, por ejemplo, baja remuneración por sueldos congelados desde hace 15 años con un (27%), falta de incentivos (25%), sueldos diferenciados (16%), Contratos diferenciados (16%), falta de capacitaciones (8%), falta de Presupuesto (6%), falta de reconocimiento del logro (4%) y alta de rotación de personal (3%).

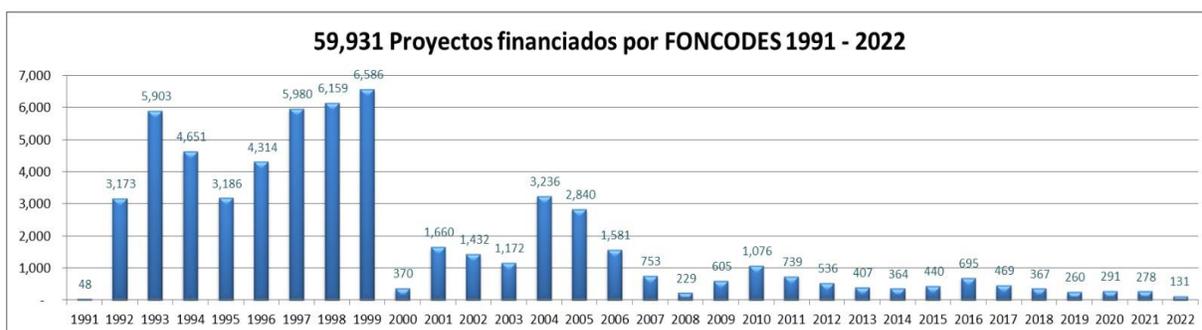
### **Pronóstico**

FONCODES es una institución que recientemente cumplió treinta y dos (32) años de vida institucional, que en los años noventa y parte de la década del año 2000 fue el programa

social más importante del país con intervenciones principalmente en infraestructura educativa, salud, redes viales, en la construcción de reservorios, canales, puentes, etc., cuya ejecución del presupuesto mediante núcleos ejecutores (NE) lo consolidaron como el programa más dinámico, más eficiente, eficaz y sobre todo con la casi nula existencia de casos de corrupción de funcionarios, es decir un programa exportable con 59,931 proyectos financiados desde 1991 al 2022; sin embargo, desde hace un poco más de doce (12) años, sus intervenciones se han reducido considerablemente, por diferentes factores como la reorientación de sus intervenciones con proyectos productivos en hogares ubicados en centros poblados focalizados como pobres, pobres extremos y en vulnerabilidad a través de su PP 0118.

Figura 3

*Proyectos Financiados por FONCODES 1991-2022*



*Nota.* Cifras de los proyectos financiados desde 1991 hasta 2022. Obtenido de la Memoria descriptiva FONCODES (2022).

Las intervenciones con proyectos productivos que ejecuta actualmente FONCODES, tiene un enfoque parcialmente agropecuario, que se relaciona en parte con el P.P. N° 0121 “Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado”, del Sector Desarrollo Agrario y Riego, poniendo en riesgo su permanencia ya que podría ser absorbido por tan importante sector, el cual, sumado a la deficiente clima organizacional que impera dentro de la entidad por la carencia de motivación, incentivos, desánimo, escaso reconocimiento al

logro, escasa capacitación de nivel, alta rotación de personal y sobre todo a las limitaciones en la capacidad de intervención en proyectos de infraestructura, han ocasionado que importantes unidades funcionales como la Unidad de Infraestructura que cuenta con Ingenieros de primer nivel, que en su oportunidad (años 90) fueron entrenados y capacitados por la Cooperación Internacional; provocaría que FONCODES desaparezca institucionalmente, obligando a sus colaboradores a reciclarse en otros sectores del estado, en ese sentido, surge la necesidad de cambiar su visión institucional.

### **Control de pronóstico**

En el presente trabajo de investigación, se propone que FONCODES oriente sus esfuerzos en fortalecer uno de los pilares más importantes de la Institución, el clima organizacional, desarrollando programas de reconocimiento al colaborador para que su fuerza laboral se sienta motivada, implementar capacitaciones de nivel, que les permita desarrollar habilidades y conocimientos, que fomente el trabajo colaborativo y el apoyo mutuo, que promueva los valores, visión y misión institucional para que los colaboradores cada vez se sientan más identificados con su institución y alimente su sentido de responsabilidad e identidad, que identifique cuales son las causas reales de la alta rotación de personal, además que desarrolle capacitaciones de liderazgo, gestión de equipo, manejo de conflictos en situaciones de tensión e implemente programas de software de desempeño laboral, de tal manera que pueda repercutir en mejorar el nivel de desempeño de sus colaboradores, por lo que al ser un Programa social de Desarrollo así como de Inclusión, con prioridad de atención en hogares focalizados con pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad en zonas rurales y selva alta con resultados óptimos a través de su único Programa Presupuestal emblemático 0118 , esta debe

desarrollar nuevas propuesta de innovación orientada a cobertura otros segmentos de la población de similares características.

Actualmente, la visión de FONCODES de acuerdo a su Manual de Operaciones (2017) aprobado con RM N° 228-2017-MIDIS, artículo 3, es:

“FONCODES es reconocido como el programa líder a nivel nacional en promover las oportunidades económicas y el desarrollo social en el marco de una política de inclusión social con enfoque territorial, dirigida hacia la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad o exclusión, en el ámbito rural y/o urbano”. (p.4)

La propuesta de visión con enfoque global sería: Que FONCODES sea el programa líder a nivel nacional, en el desarrollo de soluciones innovadoras y creativas que fortalezcan el capital humano de las familias, mediante Núcleo Ejecutor, con enfoque territorial, dirigido a la población objetivo dentro del marco de la PNDIS.

Esta propuesta se lograría con la participación del total de colaboradores de la sede Central de FONCODES, en un entorno de trabajo en equipo, incentivándolos a desarrollar el máximo de sus capacidades personales y profesionales, empoderándolos, transmitiéndoles el mensaje de tal manera que comprendan que con su valioso aporte contribuirán a que más hogares salgan de ese espacio de pobreza.

### **1.1 Problema principal**

- ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social FONCODES con enfoque global, Lima 2023?

## 1.2 Problemas secundarios

- ¿Cuál es la relación entre la estructura y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?
- ¿Cuál es la relación entre la recompensa y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?
- ¿Cuál es la relación entre conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?
- ¿Cuál es la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?
- ¿Cuál es la relación entre la identidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?
- ¿Cuál es la relación entre la cooperación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?
- ¿Cuál es la relación entre el desafío y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?
- ¿Cuál es la relación entre las relaciones y el desempeño laboral de los colaboradores

de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?

- ¿Cuál es la relación entre los estándares y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?

## **2. Objetivos General y Específicos**

### **2.1 Objetivo General**

- Determinar la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.
- Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.
- Determinar la relación entre el conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.
- Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.

- Determinar la relación entre la identidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.
- Determinar la relación entre la cooperación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.
- Determinar la relación entre el desafío y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.
- Determinar la relación entre las relaciones y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.
- Determinar la relación entre los estándares y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.

### **3. Justificación o importancia del estudio**

#### **3.1 Justificación teórica**

La presente tesis, contribuyó a determinar cómo el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Sede Central del Fondo de Cooperación y Desarrollo Social - FONCODES con Enfoque Global, Lima 2023; lo que coadyuvará a tener colaboradores más identificados con su institución, motivados, capacitados y con un alto desempeño laboral, por ello aportó la distinción de diversas teorías del Clima Organizacional y del Desempeño laboral.

Litwin y Stinger (1968), sostienen que para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación que influyen en el comportamiento de los individuos, además afirman que comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores.

Según lo mencionado por los autores, el clima organizacional tiene un enfoque multifactorial que causa impacto en el desenvolvimiento de los participantes de una empresa.

Torres y Zegarra (2015), afirman que Clima Organizacional, viene a ser la percepción, idea o descripción que tienen los colaboradores respecto a su centro laboral, esto tiene impacto en la satisfacción del colaborador y de su ambiente laboral.

El autor hace referencia; en como los integrantes de la empresa la perciben, esto sucede en base en experiencia individual y que ello incide en la satisfacción del mismo. Por ejemplo, cómo define el colaborador a su empresa, que pensamientos tiene sobre ella, considerando varios aspectos como, el trato a su personal, el reconocimiento a su trabajo, la existencia de trabajo colaborativo o en equipo, apoyo de parte de su jefe inmediato, entre otras características que van definiendo la idea que tiene el colaborador respecto a ella.

Rodríguez (2007), coincide con los autores anteriores, y manifiesta que; es el conjunto de cualidades, singularidades y experiencias particulares que van definiendo el concepto original de cada organización, ello será el factor determinante que los diferenciará de otras, y se manifestará en las actitudes y conductas de las personas que la componen.

Desde su perspectiva, el autor indica que; es la esencia de la organización y lo que la hace diferente a otras, además sostiene que, se va midiendo en base a las experiencias y características que se dan en el ámbito laboral, influye directamente en el performance de los

que forman parte de ella. Por ejemplo, si las características definen al clima laboral como un ambiente negativo, conflictivo, denso, donde carece de apoyo entre los colaboradores, a medida que pase el tiempo esto impactará en la productividad y desempeño de los mismos.

Palacios (2015), sostiene que, un buen clima organizacional, es tal cual ambiente interno cómodo y favorable en donde da gusto trabajar y donde encuentras profesionales con altos niveles de desempeño.

El autor, desde su perspectiva; considera que, es el ambiente que se va desarrollando en un espacio laboral y es primordial para la organización, porque los colaboradores al encontrarse en un ambiente favorable y positivo, desencadenará en buenos resultados para la empresa.

En la opinión de Neira (2015), el desempeño laboral se define como la eficacia del trabajador en su entorno laboral, la cual es relevante y significativa para la organización, ya que comprende ciertos aspectos que contribuye a tener un alto rendimiento laboral.

El autor, hace referencia que el buen desempeño laboral obtenido de los buenos resultados y el alto rendimiento de los colaboradores, es importante y significativo para la organización, y conseguir que sigan siendo más eficaces y eficientes en sus tareas depende de cómo se sientan en su entorno laboral, todo ello beneficiará a la empresa.

Desde el punto de Mamani et. al. (2018) el desempeño laboral es la capacidad que tienen los colaboradores al realizar sus actividades laborales, teniendo en cuenta la productividad, eficacia, eficiencia y la conducta al momento de asumir responsabilidades.

Para el autor, la conducta del colaborador define su desenvolvimiento y desempeño laboral y ello tiene inferencia en el cumplimiento de metas organizacionales por ejemplo, si logramos conseguir que nuestros colaboradores refuercen sus capacidades profesionales mediante capacitaciones, cursos, etc.; lograremos potenciar su desempeño laboral.

Finalmente, esta investigación nos permite proponer alternativas de solución de beneficio mutuo, potenciando al recurso más importante de la empresa, las personas, para su aplicación en la organización. Los resultados que se obtengan permitirán implementar nuevas propuestas, o cambios que influyan positivamente en el clima laboral y estas a su vez se orienten a lograr que se concrete la nueva visión institucional.

### **3.2 Justificación Práctica**

El Clima organizacional actualmente es una fuerte tendencia en las organizaciones a nivel mundial, en la presente investigación se realizó el análisis en base a 9 Dimensiones (Estructura, responsabilidad, recompensa, identidad, conflicto, relaciones, desafío, cooperación, estándares) y el desempeño de los servidores del FONCODES.

La presente investigación proporcionó información clave sobre el Clima Organizacional y cómo influye en el desempeño de los colaboradores, cabe resaltar, que son datos verídicos tomados de FONCODES.

### **3.3 Justificación Metodológica**

En cuanto al alcance, el trabajo de investigación es descriptivo - correlacional; es descriptivo debido a que analiza y detalla la realidad dentro de una institución del estado llamado FONCODES, teniendo como finalidad conocer el origen del problema, analizando las causas y consecuencias, a su vez identificar ideas innovadoras para mitigar los problemas en la institución.

### **3.4 Importancia del estudio**

Esta investigación será de gran utilidad para que las instituciones que se encuentren en la misma situación que FONCODES, usen como referencia esta investigación, orientándola al logro de objetivos misionales a través de nuestras propuestas diseñadas y evaluadas estratégicamente para alcanzar un buen Clima Organizacional, y como consecuencia, un óptimo

desempeño laboral de los colaboradores. Además, esta investigación servirá como referencia para otros trabajos de investigación que posean las mismas variables.

#### **4. Alcance y limitaciones**

##### **4.1 Alcances**

En efecto, el presente trabajo investigativo, buscó valorar las relaciones existentes entre el clima organizacional y el desempeño laboral, además realizar un profundo análisis de las causas que la conllevan. Es importante tener conocimiento respecto a los aspectos que la definen, de esta manera evaluar la relación con el desempeño laboral, obteniendo datos que sean confiables y nos permitan plantear soluciones efectivas e implementar estrategias. Para ello, se llevó a cabo una encuesta a los trabajadores de la empresa para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral.

##### **4.2. Limitaciones**

###### **Limitación espacial**

El trabajo investigativo se efectuó en la Sede Central del Fondo de Cooperación y Desarrollo Social - FONCODES, que está ubicada en Av. Paseo de la República 3101, San Isidro, Lima, Perú.

###### **Limitación temporal**

La presente investigación será ejecutada de enero a noviembre del año 2023.

### **Limitación conceptual**

El material bibliográfico usado para la elaboración de trabajo investigativo, va desde libros físicos hasta virtuales, teniendo como referencia a destacados autores cuyos temas similares a las variables de estudio que también contribuirán al marco teórico tales como:

- Environmental Variation in studies of organizational behavior: Forehand y Gilmer (1964)
- Person perception and interpersonal behavior: Taiguri: (1965)
- Motivation and organization climate: Litwin y Stringuer (1968)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

#### 1. Antecedentes de la investigación

##### 1.2 Antecedentes Internacionales

La investigación que realizó López (2021) en su *Tesis Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, en Ecuador*, buscó a través de análisis del estudio determinar si había relación o vínculo entre las variables por esa razón fue considerada de tipo correlacional, tuvo una población de 55 personas y determinó una muestra de 52 colaboradores, sin embargo, solo encuestaron a 51 de ellos. Finalmente, llega a la conclusión que existió relación entre ellas.

Este interesante trabajo de investigación mencionado líneas arriba, se tomó en consideración debido a que narró la historia de las variables haciendo énfasis en sus primeras conceptualizaciones.

La investigación que realizó Santamaría (2020) en su Tesis con título, *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A*, aplicó el método de estudio mixto cuantitativo-cualitativo y de acuerdo al tipo de investigación, es no experimental, porque no se modifica las variables en cuestión, además, es correlacional porque ha descrito la realidad de la problemática y posteriormente ha hallado la relación entre las variables en ese sentido se puede determinar que es de tipo descriptivo y explicativo, asimismo, de acuerdo al análisis de los resultados estadísticos y concluyeron una vez analizados los datos que la variable 1 influye en la variable 2 y esta es la razón principal por la que se incluyó en este estudio.

Souto, M. y Abud S. (2020), en su tesis de investigación *Clima Organizacional: El desempeño del personal* fijaron como objetivo encontrar como el clima repercute en el desempeño de los colaboradores, este proyecto es cualitativo y cuantitativo, consideró la entrevista semiestructurada como técnica de consolidación de información y datos, además, fue aplicada a 10 colaboradores que forman parte de la muestra, al finalizar, concluyeron clima organizacional pasivo y positivo, favorece el desenvolvimiento de los colaboradores.

Este trabajo de investigación fue tomado en cuenta debido a que el autor evaluó y analizó el comportamiento de las personas en una empresa argentina, haciendo un profundo estudio del manejo del clima organizacional, planteó estrategias que ayudará a mejorarla, además por aplicaron la encuesta y entrevista como herramienta de recolección de datos, lo cual es de importancia conocer su análisis respecto a los temas en común.

El trabajo de investigación realizado por Gómez (2019) denominado *Análisis del Clima Organizacional en la IPS SYSO empresarial A.A.S.*, tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de clima organizacional, cabe resaltar que el tipo de investigación fue descriptiva. Utilizó diferentes fuentes de recolección de información, encuestas a 36 personas y revisión analítica.

Se tomó en consideración esta tesis porque analizó el Clima Organizacional y brindó valiosas recomendaciones para reforzarla como, enfocarse en disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

El trabajo de investigación que realizó Esteban (2018) denominado *La incidencia del clima laboral en la calidad de atención al cliente, en la oficina de Cierre de Negocios de la Municipalidad de la Ciudad de Salta, Argentina*. Buscó encontrar la incidencia del clima laboral en la calidad de atención de los clientes, se realizó un censo a 25 personas, todos ellos colaboradores de la empresa en mención. El estudio describía la realidad de la problemática por

ello se calificó de tipo descriptivo, el estudio no modificó las variables, por ello tiene un diseño no experimental, además el autor indicó que es de carácter cuantitativo. Finalmente llegaron a la encontrar que sí existe relación entre las variables.

El autor sugirió a partir de los resultados obtenidos, reforzar la comunicación en todos los niveles de la oficina, para que cada trabajador participe en la toma de decisiones y de esta manera se sientan empoderados, asimismo, recomendó fomentar el reconocimiento y las capacitaciones al personal, ello aportará al clima organizacional de la empresa, estas recomendaciones se tomarán en cuenta en el presente trabajo de investigación.

### **1.3 Antecedentes Nacionales**

El trabajo de investigación realizado por Arteaga (2022) titulado, *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Institución Educativa San Agustín, Huánuco, 2021*, consideró una muestra de 50 docentes y usó la técnica de encuesta, la validación se obtuvo por medio de 3 expertos, asimismo, confiabilidad se obtuvo mediante la aplicación del Alfa de Cronbach, además se utilizó un enfoque cuantitativo y como describió el origen de cada una de las variables y se buscaba encontrar la relación entre ellas, se considera de tipo descriptivo correlacional y se usó el método hipotético deductivo.

La tesis, se tomó en consideración porque buscó determinar la relación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral y realizó un análisis detallado de las variables y el origen de ellas, además de las recomendaciones clave que abordan capacitaciones al personal, talleres de liderazgo entre otros que es muy importante tomar en cuenta.

La investigación que realizó Ramírez (2022) denominada *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, con proyección global, Lima, 2023*, el objetivo básicamente fue encontrar si existía relación entre las variables, en cuanto a la método fue hipotético deductivo, asimismo, como no se

manipularon las variables ni se construyeron algunas situaciones y solo se analizaron las ya existentes, tuvo un diseño no experimental , además se detalló que la técnica aplicada ocurrió en un periodo de tiempo, por ello se consideró que es de corte transversal, en cuanto a la población, el autor consideró la investigación fue de 65 colaboradores de la empresa objeto de estudio, en esta investigación se aplicó la técnica más usada en los trabajos de investigación, la encuesta y se determinó que la existencia de la relación entre las variables.

Se tomó en consideración este trabajo de investigación porque al realizar un análisis exhaustivo a la empresa puedo aceptar su hipótesis planteada y rechazar la nula, y en base a ello el autor recomendó algunos programas y capacitaciones claves.

La investigación que realizó Campomanes (2021) denominada, *El clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los Trabajadores en la empresa Terpel Perú S.A.*, el principal objetivo fue encontrar si una variable se vinculaba con la otra, además de la intensidad que posee la relación entre ellas, el enfoque utilizado fue cuantitativo correlacional, asimismo un total de 32 trabajadores conformaron la población y la recolección de datos se hizo mediante un la aplicación de un censo, de acuerdo al análisis de datos determinaron que si existe relación entre sus variables en la empresa Terpel.

Esta tesis se tomó en consideración porque analiza las mismas variables del presente trabajo de investigación y ha encontrado relación significativa en ellas, además propuso algunas recomendaciones claves como oportunidad mejora como brindar a los colaboradores un trato no preferencial sino equitativo de acuerdo a su posición en la empresa.

La investigación que realizó Palomino (2018) en su tesis denominada *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa, 2018*, tuvo una población conformada por 200 colaboradores y

usó el método de censo, como solo se analizaron y no se modificaron las variables existentes fue de diseño no experimental y como de tomaron los datos en un periodo de tiempo determinado, se considera de corte transversal, y buscó determinar si existía relación entre sus 2 variables, dando como resultado que sí existe relación directa entre ellas.

Se tomó en consideración este trabajo de investigación porque determinó mediante el estudio y análisis de datos, la existencia del vínculo de las variables, las cuales son iguales a las de la presente investigación, tomaremos en cuenta el análisis desde su perspectiva.

Se seleccionó este trabajo de investigación porque al igual que las tesis antes mencionadas, concluyeron la existencia de la relación entre las variables, además proponen alternativas de solución muy interesantes como la implementación de capacitaciones y KPI de desempeño, ello fue un indicador significativo para considerarlo.

La investigación que realizó Salazar et. Al. (2018) en su tesis denominada *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018*, realizó un análisis en base a una línea de tiempo conceptual brindado por diferentes autores, los más representativos de la época, por consiguiente fue de tipo descriptiva, el corte fue transversal porque la recopilación de datos se lleva a cabo durante un período de tiempo mediante una encuesta y es de naturaleza correlacional, ya que tiene como objetivo encontrar relaciones entre variables. La muestra estuvo compuesta por 71 empresarios. El análisis de datos permitió determinar que existía relación entre las variables.

Se tomó por conveniente considerar este trabajo de investigación porque mide y analiza la las mismas variables al del presente trabajo de investigación, además cita a autores reconocidos que abordan desde su perspectiva el significado de las variables.

## 2. Bases Teórico – Científicas

### Marco Histórico

#### Marco histórico del Clima Organizacional

Es de suma importancia, precisar que, en la administración a lo largo de los años, se ha considerado pertinente realizar estudios basados en el entorno organizacional, actualmente llamado Clima organizacional, siendo hoy en día una de las áreas más importantes en la organización y factor clave para el desarrollo de esta, por esa razón, narraremos brevemente la historia de la administración a modo de encontrar las primeras manifestaciones del Clima Organizacional, por qué y cuáles fueron las causas de su creación.

#### - Administración Científica y Clásica

Al hablar de la Administración Clásica y Científica, no podemos dejar de mencionar a sus dos autores más representativos de la época, Frederick Taylor y Henri Fayol. Delgado (2002), sostiene que, la escuela clásica de la Administración se manifestó hasta finales del siglo XIX y tuvo 2 grandes representantes Taylor y Fayol, asimismo, Taylor conocido también el "Padre de la Administración Científica", tuvo las siguientes aportaciones:

#### Tabla 4

##### *Principales aportes de Taylor*

1	Necesidad de desarrollar la administración como disciplina científica
2	Estudios de tiempos y movimientos
3	Métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación.
4	Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.

*Nota.* Aportes de Frederick T. (1964)

Sin embargo, a pesar de sus aportaciones indiscutiblemente importantes a la administración, también fue muy criticado, la Federación del Trabajo Americana (FTA), lo catalogaba como una persona satánica, debido al estilo de trabajo repetitivo y mecánico que proponía.

Por otro lado, Fayol considerado también como “el padre del proceso administrativo”, y quien creó e impulsó la división de las áreas funcionales para las empresas, se enfocó en la empresa como un todo, no solo un segmento de ella.

**Tabla 5**

*Principales aportes de Fayol*

1	Áreas funcionales (Técnica, Comercial, Financiera, contable, seguridad y administrativa)
2	Universalidad de la Administración
3	Los 14 principios (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo).
4	Modelo del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar)

*Nota. Aportes de H. Fayol. (1964)*

Cabe resaltar que Fayol, aclaró que en muchas ocasiones podemos hacer uso del criterio y medida en caso se requiera aplicar alguno de sus principios.

**Tabla 6***Diferencias entre la Administración Científica y Clásica*

<b>Administración Científica</b>	<b>Teoría Clásica de la Administración</b>
TAYLOR	FAYOL
Énfasis en la racionalización del trabajo del obrero	Énfasis en la estructura de la Organización
<b>Objetivo: Eficiencia de las organizaciones</b>	

En conclusión, podemos decir que, si bien ambas teorías dejaron diversos aportes a la administración, el único objetivo que tenían era buscar la eficiencia en las organizaciones sin pensar en el factor más importante de la empresa, los colaboradores.

- **Escuela de las relaciones humanas (1930)**

En esta época, tomó protagonismo George Elton Mayo, quien creó la teoría Humanista, a causa de la deshumanización existente en los centros laborales.

Según Hellriegel et. al. (2002) indicaron que entre 1924 y 1933 se realizó un estudio en la planta en Chicago que logró demostrar que la productividad de un grupo de trabajadores está vinculada y variaba de acuerdo a la atención que recibían por sus jefes.

Terry y Franklin (1985) sostienen que comportamiento del ser humano debe ser lo primordial en una organización, preguntarse cuáles son los motivos que los impulsa a lograr sus metas, debe ser indispensable debido a que en base a ello se analiza la influencia y el impacto que está generando en un comportamiento en particular, y puede tener efecto en el clima organizacional.

Los autores indican cuán importante es la labor de un jefe en la organización, ya que deberán observar y analizar a su equipo de trabajo desde un punto de vista más humano y entender el comportamiento psicológico, de tal manera que logren satisfacer sus necesidades

psicológicas con el objetivo de buscar resultados favorables para la organización sin descuidar el factor humano.

Por lo tanto, esta escuela nos enseña a darnos cuenta que el hombre no es sino un ser cuya naturaleza es ser social y no una máquina.

#### Figura 4

##### *Conceptos de la psicología*



*Nota.* Esquema con los conceptos programáticos de la psicología. Obtenido de Terry y Franklin (1985)

#### - Escuela estructuralista (1950)

Esta escuela fue desarrollada por Max Weber, y en esta etapa de la administración, el punto focal se basaba en aspectos estructurales dentro de las empresas, considerando aspectos relacionados a las normas, jerarquía, reglas, burocratización y similares.

Para esta época del desarrollo de las teorías estructuralistas, los autores se basaron en cuatro elementos comunes que presentan todas las empresas y que, para ellos, estos elementos dependían de sus éxitos y fracasos.

**Tabla 7***Pilares de la escuela Estructuralista*

N°	Pilares de la escuela estructuralista
1	Comunicación: La comunicación entre los integrantes de una empresa, en mayor o menor medida, condiciona el éxito de la empresa.
2	Autoridad: Todas las empresas cuentan con una estructura, la cual designa la jerarquía en las relaciones que hay entre los miembros de la empresa. Y es que tenemos personas que se encargan de otras, por lo que es otro elemento a tener en cuenta.
3	Estructura de comportamiento: Es la forma en la que se comportan los individuos que se encuentran empleados en la firma, así como la forma en la que se realiza la división del trabajo, y esta influye en los empleados.
4	Estructura de formalización: Las reglas y normas bajo las que la empresa se encuentra desarrollando su actividad. En otras palabras, el marco institucional bajo el que deben convivir y trabajar los empleados de la compañía.

*Nota.* Pilares de la Escuela Estructuralista. Obtenido de Max Weber (1950)

Chiavenato (2011) sostiene que, cada persona representa un rol importante y diferente en la organización, asimismo el hombre llega a ser apéndice de la misma, es decir forma parte de ella y no debe ser visto independiente o ajeno a ella, debido a que la necesita para poder satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

Si bien el término clima organizacional no ha sido discutido en esta escuela, podemos darnos cuenta que sin dejar de lado el enfoque de producción en la organización, se pasa a mirarla desde una perspectiva social y a ver a las personas como parte de la empresa y no como ajenas a ella. En este sentido, se puede entender que la organización es el entorno para el desarrollo humano, al mismo tiempo también se debe considerar que las personas necesitan de la empresa para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias, asimismo las empresas necesitan de personas para alcanzar sus objetivos.

- **Escuela Conductista (1960)**

Esta escuela tuvo a bien analizar a cada individuo, estudiando su comportamiento, desenvolvimiento y conducta en la organización, enfocado principalmente sus emociones, consideraciones, atenciones, estímulos, entre otros.

Chiavenato (2014) sostiene que, en esta teoría, el punto focal es el estudio de la conducta de las personas de manera individual y de aquí el análisis del comportamiento de las organizaciones. Precisó que para entender la conducta de los individuos deben ahondar en el estudio de la motivación humana.

Esta escuela surgió, a consecuencia de la falta de eficiencia y productividad de los colaboradores, además de la carencia de armonía en los grupos de trabajo. Las empresas no lograban conseguir que sus trabajadores tengan conductas deseadas. Por esta razón, va tomando mayor interés por parte de los gerentes, prestarle atención al manejo de la eficacia enfocado desde una perspectiva más humana. El objetivo, el manejo de personas en la organización. Aquí surge el importante papel que cumple la motivación.

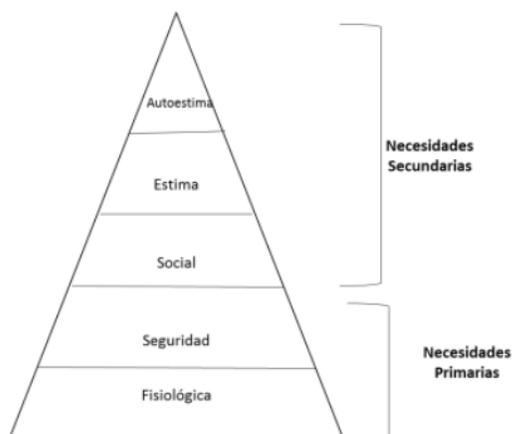
Kurt Lewin (2000) quien fue uno de los primeros en estudiar las organizaciones, explica que; los patrones de conducta son el resultado de interacciones e influyen en los estados individuales y su relación con el entorno.

Lo indicado por el autor, explica cómo cada individuo actúa autónomamente en base a experiencias a lo largo de su vida, en ese sentido, cada individuo, tiene interpretada las cosas o situaciones forma particular.

Maslow (1954) argumenta que cada persona tiene una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas y tan pronto esa necesidad sea satisfecha, el nivel en la jerarquía emocional domina el funcionamiento consciente.

## Figura 5

### *La jerarquía de necesidades según Maslow*



*Nota:* La jerarquía de necesidades según Maslow (1962).

Litwin y Stringer (1968) fueron las primeras personas en abordar el concepto de clima organizativo desde una perspectiva perceptual, indicando así, que depende de la percepción de los empleados, y que viene siendo multifactorial al construir un juicio de ella.

### **Marco histórico del Desempeño Laboral**

Remontándonos a las primeras conceptualizaciones del término desempeño laboral, en una primera etapa se le denominó descripción de puestos, debido a que es una herramienta importante para medir la efectividad, el buen funcionamiento y el éxito en cada puesto del área de la organización.

Mazariegos (2016) sostuvo que a mediados del siglo XIX, los empresarios medían el rendimiento de las máquinas que usaban, calculando las unidades que producían al día, sin embargo, con los colaboradores no podían emplear la misma estrategia de medición, por esa razón, a inicios del siglo XIX en una fábrica textil se empleó la primera medición del desempeño laboral, realizado por el empresario Robert Owen, asignando una libreta para que sus supervisores puedan realizar el registro correspondiente al desempeño del colaborador,

incluyendo comentarios diariamente y clasificándolos por colores que les iban asignándolos de acuerdo al nivel de rendimiento.

Posteriormente, según manifiesta Mazariegos (2016) en 1842 el Gobierno de U.S.A establece una Ley de carácter nacional, donde obliga a las empresas a implementar procesos anuales de evaluación de desempeño a sus trabajadores, ello da lugar a nuevas técnicas de evaluación de desempeño a principios del XX.

Taylor (1910), abordó el desempeño laboral, al sostener que iba de la mano con la motivación e incentivos, a mayores incentivos, más deseos de trabajar.

Mazariegos (2016) sostuvo que a mediados del siglo XIX, los empresarios medían el rendimiento de las máquinas que usaban, calculando las unidades que producían al día, sin embargo, con los colaboradores no podían emplear la misma estrategia de medición, por esa razón, a inicios del siglo XIX en una fábrica textil se empleó la primera medición del desempeño laboral, realizado por el empresario Robert Owen, asignando una libreta para que sus supervisores puedan realizar el registro correspondiente al desempeño del colaborador, incluyendo comentarios diariamente y clasificándolos por colores que les iban asignándolos de acuerdo al nivel de rendimiento.

Posteriormente, según manifiesta Mazariegos (2016) en 1842 el Gobierno de U.S.A establece una Ley de carácter nacional, donde obliga a las empresas a implementar procesos anuales de evaluación de desempeño a sus trabajadores, ello da lugar a nuevas técnicas de evaluación de desempeño a principios del XX.

Taylor (1910), abordó el desempeño laboral, al sostener que iba de la mano con la motivación e incentivos, a mayores incentivos, más deseos de trabajar.

## 2.2. Marco Legal

FONCODES fue creado mediante D. L. N° 657, promulgado el 14 de agosto de 1991, es una institución del estado adscrita desde el año 2011 al MIDIS mediante la Ley N° 29792, incorporado como un Programa Nacional, contando con colaboradores bajo los alcances del régimen laboral del D.L. N° 728 Ley de Fomento del Empleo y Decreto Legislativo N° 1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. Esta organización además se rige por normas legales que regulan su operatividad y funcionamiento, estos son de carácter organizacional, laboral, remunerativo y otros; que mencionaremos a continuación y que tienen relación con las variables que se plantean en la presente investigación:

D.L. N° 728 Ley de Fomento del Empleo; este marco normativo es aplicable al FONCODES, ya que cuenta con 160 servidores bajo los alcances este régimen laboral, vinculándose los siguientes articulados:

- El Artículo 2 dispone la estimulación de la inversión productiva en el sector privado, garantizando la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, fomenta su capacitación y formación laboral; asimismo, busca unificar las normas referidas a contratación laboral con el propósito de consolidar los beneficios sociales existentes.
- El Artículo 3 de la mencionada norma legal dispone que el Estado debe estimular y promover la innovación tecnológica de conformidad con el artículo 137 de la Constitución Política, esto es a través de los Sistemas de formación laboral que busquen obtener una calificación polifuncional de los trabajadores en la empresa; así como fijar sus niveles salariales relacionados con sus niveles de productividad.

Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de CAS, este marco normativo es aplicable al FONCODES, ya que cuenta con 102 servidores bajo los alcances este régimen laboral, vinculándose los siguientes articulados:

- El Artículo 1° de esta norma regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, teniendo como objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública. Asimismo, el Artículo 6°, del mismo cuerpo legal indica que, el contrato administrativo de servicios comprende un máximo de cuarenta y ocho (48) horas a la semana, descanso de veinticuatro (24) horas continuas por semana.

Esta Entidad rige la labor de sus servidores con arreglo al Decreto Legislativo N° 854 Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo y su modificatoria.

- El Artículo 6°, referido al Horario de este cuerpo legal, prescribe que es potestad del empleador definir el horario laboral, estableciendo la hora de ingreso y salida, también tiene la prerrogativa de modificarlo sin alterar el número de horas laboradas.
- El Artículo 9°, relacionado al Sobretiempo u horas extras, establece que esta es voluntaria, tanto en su concesión como en su servicio, es decir nadie puede ser obligado a prestar servicios de horas extras, salvo por casos de fuerza mayor que ponga en peligro a las personas o bienes del centro de labores.

### **2.3. Marco Teórico Conceptual**

#### **Marco teórico de Clima Organizacional**

Casiano et. al. (2007) sostuvo que las investigaciones que se iban realizando sobre psicología organizacional, cada vez más se iban fortaleciendo y contribuyendo al crecimiento la misma, logrando cobertura hacia el bienestar laboral de los colaboradores, investigando cómo se originan las motivaciones de las personas y las relaciones interpersonales en el centro de labores.

De acuerdo a lo indicado por el autor, cada vez era más común ver psicólogos interesándose en casos derivados de la rutina laboral, como cansancio, fatiga, y otros factores que afectan el buen desempeño laboral.

A continuación, detallaremos una cronología del concepto de la variable, “Clima Organizacional” y su evolución a lo largo de los años:

**Tabla 8**

*Cronología del concepto de Clima Organizacional*

Año	Autor	Libro	Conceptos de Clima Organizacional
1964	Forehand y Gilmer	Environmental Variation in studies of organizational behavior	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen a una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las organizaciones y personas.
1965	Tagiuri	Person perception and Interpersonal Behavior	Es una cualidad o característica relativa al medio ambiente que es percibido por sus colaboradores. Puede ser descrita en términos de atributos. En síntesis, el clima está en la mente del colaborador.
1968	Litwin	Motivación y Clima Organizacional	Un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento.
1976	Payne y Pugh	Handbook of Industrial and Organizational Psychology	El clima describe los procesos comportamentales propios de un sistema social. Estos procesos reflejan los valores, actitudes, características y creencias de los miembros.
1990	Stephen P. Robbins	Managing Organisations: New Challenges & Perspectives	Lo define como la personalidad de la organización, y se puede asimilar con la cultura debido a que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

*Nota.* Datos tomados de los diferentes conceptos de Clima Organizacional. Obtenido de Forehand et. al (1964)

En la tabla superior, distintos autores mencionan el concepto de clima organizacional a lo largo de los años y según su perspectiva, cabe resaltar que, ello va relacionado al contexto y tendencias de cada época. Además, es importante precisar que, a mediados de los años sesenta,

es donde toma mayor fuerza el concepto de clima organizacional y, que posteriormente, se ha ido vinculando con la motivación, factor muy importante que cada vez iba tomando más protagonismo, así como los valores, o también creencias de la época, entre otros, encontrando así relación directa entre ellos.

Chiavenato (2011) aseguró que el clima laboral en un entorno emocional y psicológico desarrollado en un centro de labores donde las personas se interrelacionan unos a otros, involucrando comportamientos que van relacionados a sus valores y/o actitudes que ponen en práctica en la organización, indica también que esta percepción es colectiva, y puede beneficiar o en tanto perjudicar al desempeño, alterar la satisfacción laboral o una de las cosas más importantes, el bienestar y/o la estabilidad psicológica de los colaboradores.

El autor, fue incisivo al mencionar que el clima laboral parte desde el entorno laboral donde se interrelacionan las personas con diferentes valores, culturas, actitudes y demás y que ello puede influir emocional y psicológicamente en los que forman parte de la empresa.

Por su parte, Feldman (1990), definió que clima organizacional es conjunto de cualidades, y otras características en un espacio laboral de la organización, que son percibidas por las personas que la componen y que puede influir en su comportamiento.

El autor coincidió con Chiavenato, al mencionar que son un conjunto de características o atributos que se dan en organización al interrelacionarse con los miembros que la componen y que generan impacto en su conducta y desempeño.

## **Modelos de Clima Organizacional**

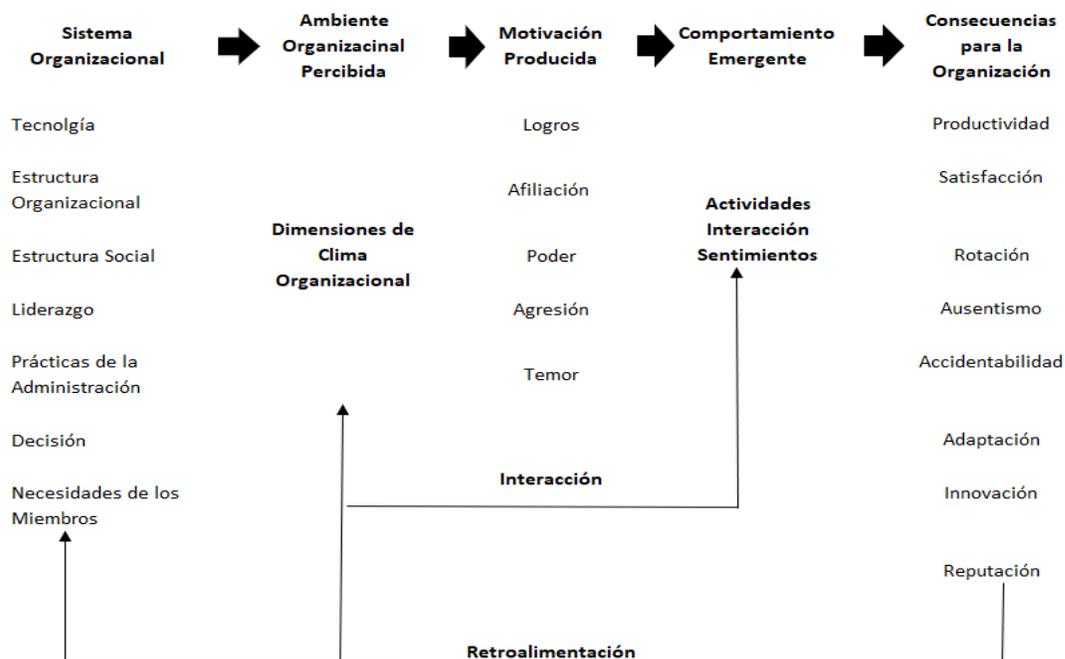
El modelo que estableció Schneider (1987) registra las culturas organizacionales o las identidades culturales que se dan en una empresa en cuatro factores desde el enfoque de cómo debemos actuar en equipo para tener éxito:

- La zona de identidad cultural de control: refiere a mantener el control sobre ciertas situaciones, estandarizar procesos y con el fin de brindar estabilidad para la seguridad de la empresa.
- La zona de identidad cultural de colaboración: refiere al éxito trabajando en equipo de la mano con el cliente.
- La zona de identidad cultural de innovación: es aquella en la que tenemos éxito cuando las personas de nuestra organización o de nuestro equipo crece alineada con nuestra visión, crece pensando en el futuro, en esas posibilidades, y eso nos hace innovar.
- La zona de identidad cultural de competencia: Resaltó el éxito siendo los mejores y buscando la excelencia en términos de calidad.

Por otro lado, Litwin y Stringer (2011) propusieron el siguiente modelo de clima organizacional.

**Figura 6**

*Modelo del Clima Organizacional de Litwin y Stringer*



*Nota.* La figura muestra el modelo del Clima Organizacional. Obtenido de Litwin y Stringer (2011).

Este modelo Litwin y Stringer, ha servido para que muchos podamos comprender la importante función que cumple el clima organizacional dentro del centro laboral donde involucra diversos factores como estructura, procesos, gestión de liderazgo, y que la percepción de los empleados servirá para saber cómo se encuentra y que estrategias se deben aplicar para reforzarla.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Según Schneider et al. (2013) existe el Clima positivo o constructivo, y se caracteriza por la comunicación horizontal que existe en la organización y la confianza que esto genera, al importante trabajo en equipo y al compromiso orientado a la misión de la organización.

James et al. (1984) indicó que el Clima negativo o destructivo: donde principalmente carece la comunicación, generando conflictos, desánimo y bajo nivel de compromiso.

Patterson et al. (2005) sostiene que una de las características del Clima neutral, refleja un ambiente pasivo o un ambiente donde evidentemente no existe compromiso porque no hay una consistente presencia de factores definidos.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Litwin y Stringer (2009) sostuvieron que existen nueve dimensiones que determinan la existencia del clima organizacional en una empresa que a continuación se detallan:

- Estructura, esta dimensión, se encuentra vinculada a las jerarquías, reglas, obligaciones, políticas, regulaciones y formalismos que existen en toda organización.
- Recompensa, dimensión que hace referencia a los estímulos recibidos por consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Es una forma de premiar el buen desempeño de los colaboradores con un reconocimiento adicional o reconocer su trabajo pagándoles una remuneración o salario justo y apropiado, de esta manera se sentirán motivados y esto generará un impacto positivo en la organización.
- Conflicto, hace referencia al comportamiento de los miembros de una organización ante situaciones discrepantes y como las gestionan y solucionan los problemas tan pronto surjan.
- Responsabilidad, esta dimensión refiere a la percepción que tiene el colaborador respecto al nivel de compromiso con su trabajo, el sentido de responsabilidad al tomar decisiones por sí solo creando sus propias exigencias.
- Identidad, se refiere al sentimiento que genera el pertenecer a una empresa en específico, uno de los elementos más valiosos porque guarda una estrecha relación

entre el trabajador y la organización en donde el individuo es miembro activo y los objetivos de la empresa los hacen suyos.

- Cooperación, hace referencia al trabajo en conjunto, a la cultura de ayudar a los demás miembros, enfocando el propósito en un objetivo en común, sentimiento de los miembros ante eso, cabe resaltar que el trabajo en conjunto debe ser a todo nivel.
- Desafío, dimensión que trata acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos. En concreto, se refiere al sentimiento de los colaboradores acerca de los desafíos impuestos por la organización, esto ayudará a tener un clima laboral más sano y competitivo.
- Relaciones, hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores respecto a la existencia de un ambiente de trabajo agradable donde refleja la buena comunicación y relaciones sociales entre los altos directivos y subordinados, evidenciando el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, sin exceder límites, ni dar lugar al acoso laboral si no, a la productividad y efectividad al compartir ideas entre todos los integrantes y brindarse apoyo mutuo.
- Estándares de Desempeño o Estándares, nos indica la importancia de cómo los colaboradores perciben las metas tanto implícitas y explícitas, además del control respecto a las normas de rendimiento.

### **Marco teórico de Desempeño Laboral**

Como antecedentes de la variable Desempeño Laboral, citamos a Medina (2017), quien mencionó que aproximadamente a mediados de la época media se manejaban algunos procedimientos para cuantificar y estimar el desempeño laboral.

Lastini (2016) indicó que una empresa de fábrica textil, fue la primera en aplicar una serie de procedimientos basados en la productividad, otorgando un libro a cada uno, donde el inspector pasaba y registraba el desempeño a diario.

Por otro lado, podemos mencionar que hoy en día, las empresas, consideran como pieza fundamental, la medición del desempeño de sus colaboradores, y es en base a estos resultados que toman decisiones para renovaciones de contrato, evaluación de ascensos y más. Existen varios conceptos respecto a Desempeño laboral, por lo cual se analizó algunos de ellos para comprender su alcance.

En el siguiente cuadro se detalla la cronología del concepto de la segunda variable, “Desempeño Laboral” en los últimos 20 años:

**Tabla 9**

*Cronología del concepto de Desempeño Laboral*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Libro</b>	<b>Conceptos de Desempeño Laboral</b>
2000	Chiavenato	Administración de Recursos Humanos	Define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes y significativos en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, el autor afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.
2004	Robbins S. P.	Comportamiento organizacional	Define que una de las actividades más importantes que deben considerar los altos directivos, es motivar y recompensar a los colaboradores para así conseguir que realicen su labor con el máximo empeño posible, además de comprender cuales son los factores que forman parte de su motivación.
2007	Bernardez	Desempeño Organizacional	Define que la metodología para el desarrollo de sistemas de empeño, parten de considerar la organización, como un sistema operativo funcional y humano, desde este enfoque resulta que la mejora depende de la definición e implementación de múltiples factores externos o de negocio e internos u operacionales.
2014	Gabriel Kessler	Controversias sobre la desigualdad	La Satisfacción Laboral ha estado directamente relacionada con el desempeño de los trabajadores, por esto, aquellos que están más satisfechos tienen un mejor cumplimiento de las metas organizacionales, están menos dispuestos a dejar la compañía y, como resultado de ello, la entidad evita la pérdida de talento o conocimientos y los gastos que se generan como producto de la rotación .
2018	Gabini	Potenciales predictores del rendimiento laboral	El Desempeño Laboral es una variable que mide la productividad de la persona, lo cual impacta en el logro de los objetivos organizacionales

*Nota.* Datos tomados de diferentes autores. Obtenido de Chiavenato et. al (2000)

Como podemos observar en el cuadro, todos los autores coincidieron que el Desempeño laboral es vital y significativo para conseguir los objetivos deseados de una empresa, por eso es relevante motivar y recompensar a los colaboradores e identificar qué los mantiene satisfechos en el ambiente laboral y que permite su buen desempeño y productividad para generar estrategias en base a ello.

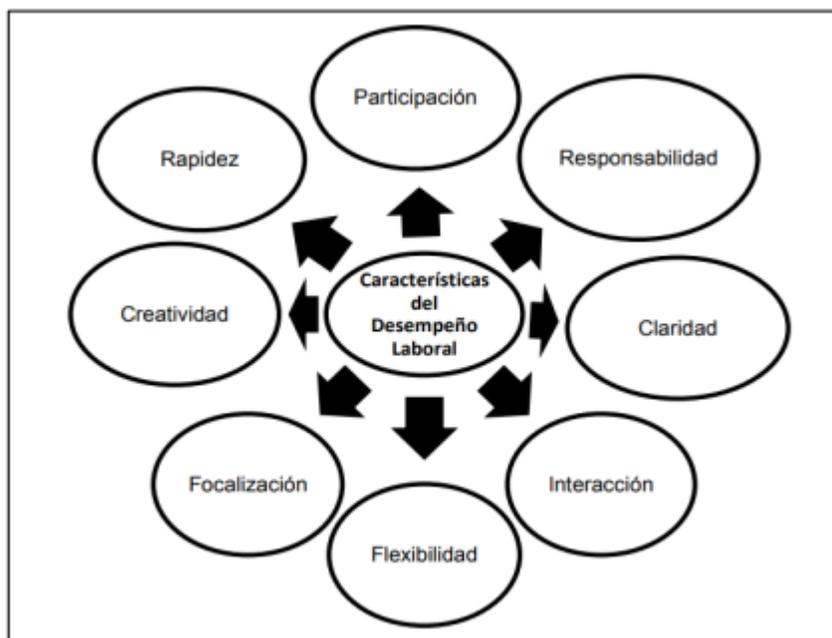
Isea (2013), mencionó que el desempeño laboral es el resultado de un conjunto de habilidades, aptitudes y actitudes que permiten cumplir metas.

### **Características del Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2008), las características principales que forman parte de Desempeño laboral son las detalladas a continuación.

#### **Figura 7**

*Características Según Chiavenato*



*Nota.* La figura muestra las características del Desempeño Laboral. Obtenido de Chiavenato (2008)

De acuerdo a la figura, en resumen, podemos concluir que las características del Desempeño Laboral involucran la participación activa de los colaboradores, el sentido de responsabilidad al asignarles tareas, la claridad de la información, la interacción entre los pares o subordinados, la flexibilidad para adaptarse a los cambios, la focalización en los procesos, la creatividad e iniciativa para proponer mejoras y la rapidez con la que desempeñas tus tareas.

Milkovich y Boudra (1994) pusieron énfasis en las siguientes características que debemos considerar para tener un buen desempeño laboral.

- Adaptación: Refiere a la capacidad de tener la facilidad de acoplarte y acondicionarte a las nuevas tendencias, desafíos en diversos contextos.
- Comunicación: Comunicación adecuada y efectiva, tanto individual como colectiva.
- Iniciativa, participar activamente y proponer ideas para intervenir en los eventos y alcanzar los objetivos de la organización.
- Discernimiento: La cualidad que obtienes al haber pasado por diferentes situaciones durante la vida técnica o profesional en concreto la experiencia que has desarrollado en base a ello, asimismo el mantenerse actualizado ante los avances y las nuevas tendencias
- Calidad de trabajo: Realizar un trabajo adecuado, dentro de los estándares permitidos por la empresa, demostrando precisión en la respuesta a la información solicitada, generar confianza en tu jefe inmediato.
- Cuantía de labores: Cantidad de metas y objetivos del trabajo alcanzados.
- Proyección: Refiere a proyectar el tiempo en el que vas a realizar las actividades o tareas asignadas en base a los plazos establecidos por la empresa, esto te permite cumplir tiempos y plazos.

- Desarrollo de Talentos: Es la capacidad de identificar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo y ubicarlos estratégicamente en el cargo que deberían pertenecer.

### **Dimensiones del Desempeño Laboral**

Bohórquez (2004), sostuvo que el desempeño laboral, es el nivel que logra alcanzar el colaborador en base a las metas que establece la empresa y objetivos medibles que determina en un rango de tiempo realista. Así mismo, el autor propone 4 dimensiones clave que se detallan a continuación:

- Orientación de resultados: los colaboradores deben estar enterados de los objetivos de la empresa y trabajar alineados a ellos, además de conocer su visión y misión para saber hacia dónde están orientando sus resultados.
- Relaciones interpersonales: es la forma en cómo se relacionan las personas en el centro laboral, el compañerismo, la comunicación entre ellos y sus comportamientos en las interacciones, como por ejemplo en los trabajos en conjunto.
- Iniciativa: es la capacidad que tienen las personas para crear, innovar y mejorar, proponiendo ideas robustas que van de la mano con el logro de los objetivos de la organización, ser una persona activa y proactiva resulta favorable para el logro del buen desempeño laboral.
- Trabajo en Equipo: trabajo colaborativo orientado a un objetivo en común en beneficio de la empresa, además de una estrategia para compartir ideas, tácticas y puntos de vista entre los colaboradores, teniendo el objetivo en común que comparten con la empresa.

## 2.4 Estado del Arte

### Estado del arte Clima Organizacional

Para la presente investigación se emplearon una variedad de libros tanto físicos como digitales, que guardan relación con el clima organizacional y desempeño laboral, teniendo en cuenta las concepciones, pautas, modelos, dimensiones, etc.; cuyos aportes se encuentren vinculados estrechamente a la presente investigación.

En el libro de Edgar Schein (2015) "Cultura y clima organizacional", tuvo como base fundamental, ofrecer una visión profunda respecto a la importancia de la cultura y el clima organizacional en el entorno laboral, y su repercusión en el éxito de una empresa, precisando un mal manejo de ello, afecta al comportamiento de los trabajadores.

En el libro "Relaciones Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral" de Chiang, et. al. (2010), ha sido considerado para conceptualizar las variables de este trabajo de investigación, debido a que nos provee de una variedad de propuestas de autores cuyo contexto está enfocado al clima organizacional, así como a la satisfacción laboral. Asimismo, nos da a conocer su evolución, a lo largo del tiempo, siendo fundamentales para el éxito de las organizaciones en la actualidad.

De acuerdo a Vergara (2015), en el libro que tiene por nombre "Construir inteligencia colectiva en la organización" principalmente se basa en cómo gestionar el clima laboral y como comprender el ambiente de una organización, abordando de forma específica que procesos de debemos tomar en cuenta para alcanzar resultados favorables, uno de ellos es el enfoque de entender al clima organizacional como la gestión de una relación, debido a que es un proceso que inicia desde la interacción entre 2 frentes, en este caso entre la empresa representada por quienes la lideran, es decir, las jefaturas y del otro lado, los colaboradores.

De acuerdo a Uribe (2015) en su libro “Clima y Ambiente Organizacional. Trabajo, Salud y Factores Psicosociales”, nos detalla cuales son los factores que predominan para generar un Ambiente Organizacional óptimo y nos menciona que existen aspectos psicosociales en la estructura de organización, en el liderazgo, cultura y ambiente, que puede ser positivo o en su defecto negativo para el clima laboral, precisa que es de suma importancia la identificación de estos factores porque impactan positivamente a la productividad de los trabajadores e incremento de sus ventas , de lo contrario, podría desencadenar en estrés, tensión laboral que afectan a la salud física y psicológica en los colaboradores.

De acuerdo a Bermejo (2018), en su libro “Clima Organizacional: para una gestión inteligente del factor humano.” El estudio del Clima Organizacional, herramienta para los directivos. Básicamente este libro se basa en la importancia de la buena gestión del clima organizacional, y de la responsabilidad de los representantes de la empresa, ya sea directivos o jefes de área, que tienen sobre ella. Hace referencia a que el clima en la organización cada vez va teniendo mayor protagonismo, por ello, es importante conocer cuál es la percepción del trabajador sobre la empresa y sus características, y si influye en sus actitudes o comportamiento.

### **Estado del arte de Desempeño Laboral**

En el libro de Chiavenato (2009) titulado “Gestión del Talento Humano” de se tuvo a bien considerar este texto porque hace una propuesta de la Administración del Recurso Humano desde una perspectiva de mayor valoración e importancia al factor humano, en esta obra el autor propone que la administración de las personas presenta nuevas características, es decir se gestiona gente con inteligencia, con vitalidad, proactividad, de acción; predestinados a llevar al éxito y a la excelencia a las organizaciones con el aporte de su capital intelectual.

De acuerdo a Jerico (2009) en su libro El libro “La Nueva Gestión del Talento Humano”, refiere principalmente al compromiso de los colaboradores, y considera que es uno de los aspectos claves y retadores para poder gestionar talento en las empresas. Además, hace énfasis, en la importancia de la motivación lo cual permite el desarrollo del talento individual en los colaboradores, factor clave para el logro del éxito en la organización.

De acuerdo a Dolan (2002) en su libro “La Gestión de Personas y del Talento”, quien detalla un conjunto de conocimientos claves, relacionados a la gestión y buen manejo del recurso humano, siendo un factor decisivo en caso se quiera seguir una carrera en esta área tan importante para la organización, además, se basa en las teorías actuales, en la importancia de la gestión de tiempos y la identificación de actividades y funciones que deben ser consideradas a diario en el manejo del recurso humano, explicando cada una de ellas y para qué o porqué es importante ponerlas en práctica.

El Libro “Modelo de gestión de Talento Humano por Competencias” Velasco et. Al. (2018), este interesante libro se enfoca principalmente en la búsqueda del desarrollo profesional de los colaboradores de la organización, y la importancia de conocer cuáles son sus competencias para una vez identificadas, potenciarlas, esta estrategia tiene como propósito lograr incrementar su productividad y por ende la de la organización en general.

El libro “El Talento: La Nueva Guerra Corporativa” de Gonzales (2018), detalla la importancia del reclutamiento de personal, y de las formas de retener el talento y desarrollarlo, brinda estrategias para la atracción y retención de personal potencial. Y nos indica que es fundamental capacitar y reforzar los conocimientos de los colaboradores para que lo puedan poner en práctica en la empresa y no terminen abandonando sus puestos de trabajo.

### 3. Definición de términos básicos:

**Burocracia:** “La burocracia constituye “Una asociación especial, cerrada, en el Estado”. Esto refiere a la redundancia en los procedimientos administrativos del estado, que genera lentitud e ineficiencia”. (Marx,1994)

**Clima Organizacional:** “Es el conjunto de peculiaridades de una organización que la distingue de otra por su influencia en el interior de sus miembros”. (Forehand y Gilmer,1964)

Esta definición se encuentra estructurada por una gama de elementos que se usan regularmente para referirnos al individuo dentro de su entorno, el cual produce una reacción en su comportamiento dentro de la organización, formando el ambiente de estímulos y relaciones interpersonales que se sostienen en la actividad de la organización.

**Comportamiento Organizacional:** El comportamiento organizacional se comprende como el análisis y aplicación de cómo las personas se desenvuelven dentro de ella, siendo fundamentales sus miembros o colaboradores su mayor fuerza; interactuando entre ellos para lograr los objetivos personales, institucionales y sociales. (Davis y Newstrom,1988)

**Comunicación:** "La acción consiente de intercambiar información, mediante señales, símbolos entre otros. símbolos" (Hair y McDaniel, 2006)

Esto se refiere a la transmisión de información entre 2 personas o más. El comunicarnos permite trasladar ideas, pensamientos, y más hacia las demás personas. Asimismo, es importante considerar que la comunicación sea efectiva.

**Comunicación Efectiva:** Es cuando “el mensaje que se desea entregar es el mismo que se recibe, y es entendido por las partes sin alterar el objetivo el final”. (Kinicki y Kreintner, 2006)

Según refieren los autores, calidad está relacionada a excelencia, a una virtud que conlleva a obtener como resultado un buen producto o servicio de tal forma que satisface al cliente por el valor que genera.

**Conflicto:** hace referencia al comportamiento de los miembros de una organización ante situaciones discrepantes y como las gestionan y solucionan los problemas tan pronto surjan. (Litwin y Stringer, 1994)

**Cooperación:** hace referencia al trabajo en conjunto, a la cultura de ayudar a los demás miembros, enfocando el propósito en un objetivo en común, sentimiento de los miembros ante eso, cabe resaltar que el trabajo en conjunto debe ser a todo nivel. (Litwin y Stringer, 1994)

**Desafío:** Es un reto, un obstáculo al que hay que superar, una empresa difícil a la que hay que enfrentarse. (Calpe, 2005)

Según el autor, desafío es un obstáculo, reto, problema o prueba que tenemos que pasar si queremos cumplir con una meta u objetivo.

**Desempeño Laboral:** “Es la capacidad de las personas para desenvolverse dentro de los estándares en una organización, la virtud de la responsabilidad juega un rol muy importante aquí, además de la eficiencia y la eficacia en el trabajo”. (Locke ,1976)

El autor nos indica que el desempeño laboral es una creación general que comprende aspectos específicos de satisfacción, como: cooperación, apoyo mutuo, supervisión, oportunidades de crecimiento profesional o de ascenso, etc. aportando a tu eficiencia y eficacia en el trabajo.

**Entorno Social:** En la brega por la sobrevivencia, las personas establecen vínculos sociales y económicos con los demás, inevitables y autónomos de su voluntad; formando la estructura económica de la sociedad dando nacimiento al resto de las relaciones sociales. Las

organizaciones de trabajo se originan y crecen dentro de los límites que el entorno social los acepta, por lo que su prestigio o su fracaso se condiciona al talento para responder a las exigencias y utilidades que el mismo entorno les propone. (Kotler y Amstrong,1991)

**Estándares:** Nos indica la importancia de cómo los colaboradores perciben las metas tanto implícitas y explícitas, además del control respecto a las normas de rendimiento. (Litwin y Stringer, 1994)

**Estructura:** Se encuentra vinculada a las jerarquías, reglas, obligaciones, políticas, regulaciones y formalismos que existen en toda organización. (Litwin y Stringer, 1994)

**Gestión Pública:** Conjunto de procesos que empleados de forma articulada y estratégicamente, que tienen como finalidad primigenia de trabajar para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de un país. (Barrenechea, 2021)

En este sentido, el autor infiere que la gestión pública es un conjunto de actividades que tienen como objetivo buscar el bienestar de la sociedad, vinculado al cierre de brechas sociales.

**Identidad:** Se refiere al sentimiento que genera el pertenecer a una empresa en específico, uno de los elementos más valiosos porque guarda una estrecha relación entre el trabajador y la organización en donde el individuo es miembro activo y los objetivos de la empresa los hacen suyos. (Litwin y Stringer, 1994)

**Innovación:** Es un proceso que incluye un valor agregado a productos o servicios ya existentes, es decir la incorporación de nuevos procesos orientados a mejorar la situación actual de la organización. (Nelson,1999)

**Motivación:** Es el impulso que genera tu interior para realizar una acción, asimismo, ha matizado el concepto de motivación, no solo produce una conducta, sino conocer más allá de lo que conllevó a realizarla. (Wong y Beck ,2000)

**Proactividad:** Es tener la capacidad adelantarte a los hechos y de tener iniciativa para realizar las tareas. (Bateman y Crant, 1993)

Según el autor, deviene de la capacidad que tienen las personas para trabajar activamente, proponiendo nuevas ideas o alternativas en pro de la organización, estas deben generar cambios positivos para la organización.

**Programa social:** Programa diseñado para ayudar a un sector en específico y comprende conjunto de acciones humanas y recursos materiales y económicos. (Sandoval, 2019)

El autor hizo referencia a un programa exclusivamente diseñado para ayudar a un determinado sector social, con el propósito de cerrar brechas.

**Recompensa:** Las recompensas no solo son elementos tangibles sino intangibles, a veces puede ser cuantificable como sueldo fijo, sueldo variable y beneficios, sino también capacitaciones, línea de carrera, desarrollo profesional entre otras cosas que le proporciona al colaborador para mantenerlo entusiasmado y motivado. (Thompson, 2012)

Es importante considerar recompensar a los colaboradores para así incentivarlos y estimularlos a seguir haciendo bien las cosas, además de hacerlos sentir que su trabajo es valioso para la organización, de esta manera se identificarán con su institución y esto causará un impacto positivo en su desempeño laboral.

**Relaciones Interpersonales:** Las relaciones interpersonales son "relaciones de aceptación, de respeto mutuo, de solidaridad y de empatía entre dos a más personas, Los individuos entran en contacto con sus propios sentimientos para expresarlos y ganar confianza entre ellos, todo esto contribuye al desarrollo humano y la convivencia en sociedad. (Rogers,1967)

**Responsabilidad:** Percepción que tiene el colaborador respecto al nivel de compromiso con su trabajo, el sentido de responsabilidad al tomar decisiones por sí solo creando sus propias exigencias. (Litwin y Stringer, 1994)

**Rotación de Personal:** Es la salida repetitiva de colaboradores en un centro laboral, estos pueden ser por decisión propia del trabajador o por la empresa. La rotación de personal dispuesta por la empresa, puede afectar los resultados proyectados debido a que repercute en la organización para q esto no suceda, debe analizar cuáles son los factores que están motivando que suceda. (Robbins, 2014)

**Toma de decisiones:** Es la acción de poder tomar decisiones asertivas es esencial para la organización”. (Freemont,1979)

Según lo indicado, es la capacidad de hacer un buen análisis a las alternativas considerando los pro y contra, para minimizar riesgos al momento de seleccionar cualquiera de ellas.

**Trabajo en equipo:** Es un grupo de personas que ayudan unos a otros y tienen objetivos particulares puede definirse como un grupo de dos o más personas que se interrelacionan interdependientemente aprovechando sus habilidades y competencias para lograr metas comunes. (Robbins,1999)

**Visión:** La visión es la proyección de una meta deseada, define a dónde queremos llegar y cuál es el propósito de nuestras acciones realizadas en la actualidad”. (Bateman,200)

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 1. Hipótesis y/o supuestos básicos

##### 1.1 Hipótesis General

H<sub>1</sub>: El Clima Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023

H<sub>0</sub>: El Clima Organizacional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES enfoque global en Lima, 2023.

##### 1.2 Hipótesis Específicas

H<sub>1</sub>: La estructura se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: La estructura no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: La recompensa se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: La recompensa no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: El conflicto se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: El conflicto no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: La responsabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: La responsabilidad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: La identidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: La identidad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: La cooperación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: La cooperación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: El desafío se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: El desafío no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social- FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: Las relaciones interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: Las relaciones interpersonales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: Los estándares se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: Los estándares no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

## **2. Las variables de estudio y su operacionalización**

Las variables de la investigación fueron:

- Variable 01: Clima Organizacional

Litwin y Stringer (2012) define el concepto de Clima Organizacional como un conjunto de propiedades del medio ambiente de un trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación, comportamiento y desempeño laboral.

- Variable 02: Desempeño laboral

“Es el nivel de eficiencia y eficacia con que un trabajador realiza sus tareas y cumple con los objetivos y metas establecidos por la organización” (Bohórquez, 2016, p. 56).

A continuación, se muestran las dimensiones e indicadores que conforman las variables antes mencionadas:

## 2.1 Matriz de operacionalización de Variables

**Tabla 10**

*Matriz de Operacionalización del Clima Organizacional*

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> <b>Litwin y Stringer (1968)</b>	Litwin y Stinger (2012) definen el concepto de Clima Organizacional como "un conjunto de propiedades del medio ambiente de un trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación, comportamiento y desempeño laboral.	Litwin y Stinger (2009) afirma la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura,	Estructura	● Normatividad	1
				● Comprensión de las Políticas	2
			Recompensa	● Estímulo al trabajo bien hecho	3
				● Reforzamiento positivo	4
			Conflicto	● Rotación de personal	5
				● Acuerdo participativo	6
			Responsabilidad	● Compromiso en el trabajo	7
				● Iniciativa personal	8
			Identidad	● Consecución de objetivos personales	9
				● Vocación por el trabajo	10

Estructura,	Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de jefes</li> </ul>	11
Recompensa,			12
Conflicto,	Desafío	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos en el trabajo</li> </ul>	13-14
Responsabilidad,			
Identidad, cooperación,	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción por las relaciones interpersonales</li> </ul>	15-16
desafío, relaciones y			
estándares.	Estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento en el trabajo</li> </ul>	17-18

**Tabla 11***Matriz de Operacionalización del Desempeño Laboral*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>  Bohórquez (2004)	Bohórquez (2004) "Es el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado."	El desempeño laboral según el Modelo de Bohórquez (2007) tiene las siguientes dimensiones: orientación de resultados, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo.	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades interpersonales</li> </ul>	19
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeto mutuo</li> </ul>	20
			Orientación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Importancia de las funciones</li> </ul>	21
					22
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de grupo</li> <li>Compromiso</li> </ul>	23
					24
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación</li> </ul>	25
			Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones</li> </ul>	26

### 3. Matriz lógica de consistencia

**Tabla 12**

*Matriz lógica de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIBLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL				
¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	El Cima Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023	CLIMA ORGANIZACIONAL	D1: Estructura	Normatividad Comprensión de las Políticas	TIPO: Aplicada ENFOQUE: Cuantitativo
				D2: Recompensa	Estimulo al trabajo bien hecho Reforzamiento positivo	ALCANCE: Descriptivo- Correlacional
				D3: Conflicto	Rotación de personal Acuerdo participativo	DISEÑO: No Experimental CORTE: Transversal
				D4: Responsabilidad	Compromiso en el trabajo Iniciativa Personal	MÉTODO: Hipotético-Deductivo
				D5: Identidad	Consecución de objetivos personales Vocación por el trabajo	POBLACIÓN: 240 colaboradores MUESTRA: 148
PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS				
¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	La estructura se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023				

<p>¿Cuál es la relación entre la recompensa y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La recompensa se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p>D6: Cooperación</p>	<p>Comprensión de jefes Cooperación mutua</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p>
<p>¿Cuál es la relación entre el conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre el conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>El conflicto se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p>D7: Desafío</p>	<p>Retos en el trabajo</p>	<p>INSTRUMENTO: CuestionarioPrograma Excel Programa SPSS</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La responsabilidad se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p>D8: Relaciones</p>	<p>Satisfacciones por las relaciones personales</p>	
			<p>D9: Estándares</p>	<p>Rendimiento en el trabajo</p>	
<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>			<p>D1: Relaciones interpersonales</p>	<p>Habilidades Interpersonales Respeto mutuo</p>	
			<p>D2: Orientación de resultados</p>	<p>Objetivos Metas Importancia de las funciones</p>	

<p>¿Cuál es la relación entre la identidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la identidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La identidad se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023</p>	<p>D3: Trabajo en equipo</p>	<p>Apoyo de grupo Compromiso</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la cooperación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la cooperación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La cooperación se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p>D4: Iniciativa</p>	<p>Innovación Toma de decisiones</p>
<p>¿Cuál es la relación entre el desafío y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre el desafío y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>El desafío se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>		

¿Cuál es la relación entre las relaciones y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?

Determinar la relación entre las relaciones y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.

Las relaciones se relacionan con la cooperación laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

¿Cuál es la relación entre los estándares y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?

Determinar la relación entre los estándares y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.

Los estándares se relacionan con la cooperación laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

---

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Tipo y método de investigación

##### **Tipo**

Hernández et al. (2017) indica que; una investigación es aplicada cuando se aplica a una institución real en concreto que propone problemas reales que requieren resultados o soluciones inmediatas, además de específicas; en ese sentido el tipo de investigación es aplicada, esto debido a que FONCODES buscó mejorar el desempeño de los colaboradores a través del clima organizacional brindando recomendaciones para su intervención a corto plazo

##### **Enfoque**

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo. Hernández et al. (2014) nos enuncia que es cuantitativo cuando prueba sus hipótesis empleando la recolección de datos, y se obtiene información numérica, cabe resaltar que la técnica fue la encuesta a través de un cuestionario.

##### **Alcance**

Esta investigación de alcance Descriptivo-correlacional. Hernández et al. (2017) se dice que un trabajo investigativo es de alcance descriptivo-correlacional, porque se describe la realidad de la problemática y posteriormente se mide el vínculo entre las variables.

##### **Método**

La metodología para la presente investigación fue hipotético- deductivo. Hernández et al. (2014) nos dice que cuando la metodología de una investigación es de método hipotético – deductivo, porque se plantea una hipótesis sobre un problema o fenómeno para luego realizar

experimentos u observaciones para determinar su veracidad o falsedad a través de un conjunto de premisas lógicas.

## **2. Diseño específico de investigación**

### **Diseño**

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que Hernández et al. (2014) lo definen así cuando las variables no son manipuladas intencionalmente. Es decir, se examinarán posturas que ya existen.

### **Corte**

El corte de la investigación fue transversal, según Hernández et al. (2014) se denomina de esa forma porque recauda información en un momento único. Es cómo “registrar una fotografía” de algo que sucede en un momento específico.

## **3. Población, muestra**

### **Población**

Hernández et al. (2014) lo definieron como la totalidad de elementos que comparten alguna característica en común, o coinciden en algún punto. En ese sentido, la población lo constituyen los trabajadores de la Sede Central del FONCODES y asciende a 240 personas.

### **Muestra**

Según Hernández et al. (2014), determinaron que la muestra es una parte del total de los elementos estudiados, que viene siendo denominado como la población, es decir, cierto grupo seleccionado aleatoriamente o simplemente escogidos.

La investigación se efectuó a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple, en ese sentido, podemos decir que fueron seleccionados al azar. El muestreo nos permite medir y

reducir el tamaño del error máximo permitido del 5% y el nivel de confianza que se aplicará será del 95%.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

A continuación, se detallan Los valores consignados:

**Tabla 13**

*Detalle Probabilístico*

Población	N	240
Nivel crítico de confiabilidad	z	95% = 1.96
Probabilidad de éxito	p	50%
Probabilidad de fracaso	q	50%
Error máximo permitido	e	5%
Tamaño de la muestra	n	147.95 =148

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 240}{(0.05)^2 (240-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{230.496}{1.5579}$$

$$n = 147.95$$

$$n = 148 \text{ colaboradores}$$

Es así, como definimos que la muestra sean 148 servidores de la Sede del FONCODES.

#### 4. Instrumentos de obtención de datos

Hernández et al. (2014), sostiene que el instrumento para la recolección de datos más conocido, es el cuestionario, el cual recomienda para los trabajos de investigación debido a que es una herramienta vital que ayuda a conseguir el objetivo de la investigación.

Según Hurtado (2000) son instrumentos que agrupan una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual, el investigador desea obtener información”, asimismo. Hernández (1997) sostiene que el cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos.

El presente, se realizó mediante 01 cuestionario virtual mediante un enlace en Microsoft Forms y encuesta en físico que incluye 26 preguntas de las cuales fueron enviadas a los colaboradores de FONCODES.

- **Clima Organizacional**

Para la elaboración del cuestionario se consideró indicadores y dimensiones del Clima Organizacional detallados a continuación.

**Tabla 14***Categorización de la variable Clima Organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nro. de Pregunta</b>
<b>Estructura</b>	Normatividad	Pregunta Nro. 1
	Comprensión de las Políticas	Pregunta Nro. 2
<b>Recompensa</b>	Estímulo al trabajo bien hecho	Pregunta Nro. 3
	Reforzamiento positivo	Pregunta Nro. 4
<b>Conflicto</b>	Alta rotación de personal	Pregunta Nro. 5
	Acuerdo participativo	Pregunta Nro. 6
<b>Responsabilidad</b>	Compromiso en el trabajo	Pregunta Nro. 7
	Iniciativa personal	Pregunta Nro. 8
<b>Identidad</b>	Consecución de objetivos personales	Pregunta Nro. 9
	Vocación por el trabajo	Pregunta Nro. 10
<b>Cooperación</b>	Comprensión de jefes	Pregunta Nro. 11
	Cooperación mutua	Pregunta Nro. 12
<b>Desafío</b>	Retos en el trabajo	Pregunta Nro. 13-14
<b>Relaciones</b>	Satisfacción por las relaciones interpersonales	Pregunta Nro. 15-16
<b>Estándares</b>	Rendimiento en el trabajo	Pregunta Nro. 17-18

- **Desempeño laboral**

Para la elaboración del cuestionario se consideró indicadores y dimensiones del Desempeño laboral detallados a continuación:

**Tabla 15***Categorización de la variable Desempeño Laboral*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nro. de Pregunta</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Habilidades interpersonales	Pregunta Nro. 19
	Respeto mutuo	Pregunta Nro. 20
<b>Orientación de Resultados</b>	Objetivos	Pregunta Nro. 21
	Importancia de las funciones	Pregunta Nro. 22
<b>Trabajo en equipo</b>	Apoyo de grupos	Pregunta Nro. 23
	Compromiso	Pregunta Nro. 24
<b>Iniciativa</b>	Innovación	Pregunta Nro. 25
	Toma de decisiones	Pregunta Nro. 26

Se empleó la escala de Likert desde el 1 al 5, donde cada escala representa lo siguiente:

**Tabla 16***Escalas de Likert*

5	Muy satisfecho
4	Satisfecho
3	Ni satisfecho, ni insatisfecho
2	Insatisfecho
1	Muy insatisfecho

## 5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

### 5.1 Validez del instrumento

La validez de este trabajo de investigación fue a través de juicio de expertos, quienes revisaron exhaustivamente las preguntas de la encuesta, otorgando sus valiosas recomendaciones basadas en su experiencia profesional, que a continuación se nombran:

**Tabla 17**

Validez del instrumento

Cargo	Nombres y Apellidos	DNI	Especialidad
Mag.	Gino Schettini Neira	09640947	Comercio Exterior
Mag.	Herberth Anderson Barrenechea Orduña	40286705	Gestión Pública
Mag.	José Antonio Villa Esteves	07778554	Administración
Mag.	Luis Alfonso del Carpio Portocarrero	06997475	Docencia e investigación
Dr.	Oswaldo Arturo Villoslada Aguirre	40822169	Administración de la educación

### 5.2 Confiabilidad del instrumento

**Tabla 18**

Coefficiente Alfa de Cronbach

N°	Coefficiente Alfa de Cronbach
1.	Coefficiente Alfa de Cronbach > 0.90 es Confiabilidad muy alta
2.	Coefficiente Alfa de Cronbach > 0.80 es Confiabilidad alta
3.	Coefficiente Alfa de Cronbach > 0.70 es Confiabilidad aceptable
4.	Coefficiente Alfa de Cronbach > 0.60 es Confiabilidad baja
5.	Coefficiente Alfa de Cronbach > 0.50 es Confiabilidad muy baja
6.	Coefficiente Alfa de Cronbach < 0.50 es Confiabilidad inaceptable

Para este procedimiento, se registraron y consolidaron el resultado de 148 encuestas, cabe resaltar que cada una de ellas contiene 26 preguntas, las cuales fueron respondidas por los colaboradores de la sede central de FONCODES, el objetivo de este procedimiento fue obtener

la confiabilidad del instrumento, toda esta información recabada fue ingresada al SPSS y se calculó el alfa de Cronbach.

**Tabla 19**

*Resumen del procesamiento de casos de la investigación*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	148	100
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	148	100

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

**Tabla 20**

*Coefficiente de alfa de Cronbach de la investigación*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.975	26

Como se visualiza en la tabla N°19, el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.981, esto quiere decir que la confiabilidad que nos refleja el instrumento en base a los rangos detallados es muy alta.

Por otro lado, se indica que la validación de la investigación se obtuvo a través de juicio de 5 expertos en diferentes campos como: Comercio Exterior, Administración, Gestión Pública, Docencia e investigación tal como se detalla en la tabla N° 21. Finalmente, nos muestra la confiabilidad de las preguntas de la encuesta a través del Alfa de Cronbach.

## Técnicas de Procesamiento

La técnica empleada para obtener información fue la encuesta la cual fue aplicada de los colaboradores FONCODES, y los resultados fueron analizados con los programas de Microsoft Excel y SPSS versión 27.

## 6. Procedimiento de ejecución de estudio

Las etapas del proceso de elaboración del proceso del trabajo de investigación, se detalla a continuación:

### Tabla 21

#### *Proceso de elaboración*

- |   |
|---|
| - Elaboración de la matriz AQP para identificar los problemas y elección del título de investigación. |
| - Elaboración del planteamiento de estudio, diagnóstico, pronóstico y control de pronóstico.          |
| - Formulación del problema principal y secundarios.   |
| - Formulación de objetivos generales y específicos.   |
| - Justificación, alcance y limitaciones del estudio.  |
| - Búsqueda de antecedentes nacionales e internacionales.  |
| - Búsqueda y elaboración del marco teórico, marco legal, marco histórico.                             |
| - Planteamiento de hipótesis general y específicas  |

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Datos Cuantitativos

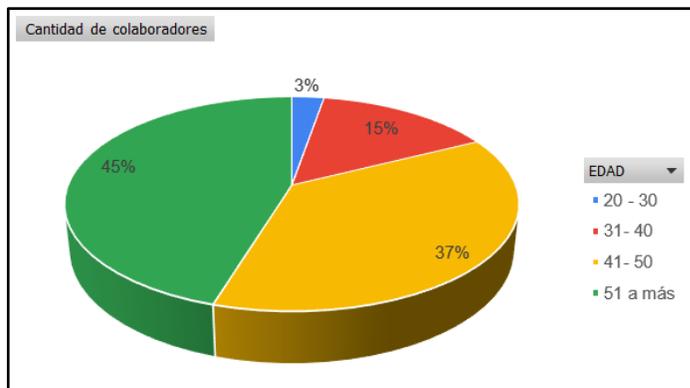
##### Análisis e interpretación de los resultados

Líneas abajo, se detallarán las tablas y figuras producto de los resultados que fueron obtenidos por la aplicación del cuestionario que contuvo 26 preguntas estratégicamente elaboradas y que muy amablemente respondieron 148 colaboradores de la sede central de FONCODES que fueron seleccionados aleatoriamente, lo cual contribuyó y nos proporcionó ampliación de la información para colaborar con el análisis descriptivo.

**Tabla 22**

*Sociodemográficos de edad*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje Válido (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado (%)</b>
20 a 30 años	4	3	3	3
31 a 40 años	22	15	15	18
41 a 50 años	55	37	37	55
51 a más años	67	45	45	100
<b>Total</b>	148	100	100	

**Figura 8***Sociodemográficos de edad*

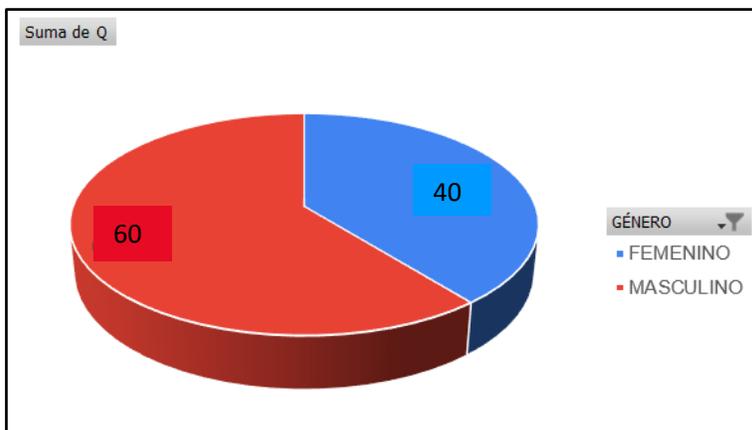
En la tabla 22 y figura 8 se observan los resultados de los rangos de edad cuya muestra se tomó a 140 colaboradores, reflejando que el 3% de encuestados se encuentra entre 20 a 30 años, asimismo, el 15% de se encuentra en el rango de 31 a 40 años, seguidamente del 37% entre 41 a 50 años y por último el 45% en el rango de 51 años a más.

**Tabla 23***Resultados sociodemográficos de género*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Femenino	58	39	39	39
Masculino	90	61	61	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

## Figura 9

### Resultados sociodemográficos de género



En la tabla 23 y figura 9 se visualizó el porcentaje de encuestados según género, reflejando que 56 personas fueron del género femenino el cual representa el 40% de los colaboradores que llenaron el cuestionario, asimismo, 84 personas que representan el 60% de género masculino.

### Resultados descriptivos según variables

#### - Clima Organizacional

**Pregunta Nro.1:** Estoy informado y capacitado sobre las normas, políticas y procedimientos administrativos de la institución, incluyendo códigos de ética.

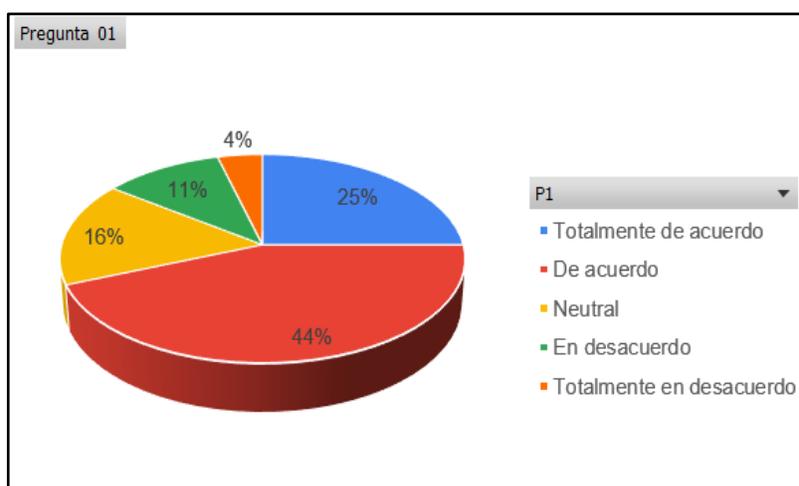
**Tabla 24**

*Resultados del indicador “Comprensión de las políticas”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	37	25%	25%	25%
De acuerdo	65	44%	44%	69%
Neutral	24	16%	16%	85%
En desacuerdo	16	11%	11%	96%
Totalmente en desacuerdo	6	4%	4%	100%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 10**

*Resultados del indicador “Comprensión de las políticas”*



La tabla 25 y la figura 11 se observó que el 25% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo a encontrarse informado y capacitado sobre las normas, políticas y procedimientos administrativos de la institución, incluyendo códigos de ética, referente al indicador comprensión de las políticas de la Institución, y dimensión

estructura, asimismo, el 16% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11 % representa a quienes respondieron en desacuerdo y 4% se encuentra totalmente en desacuerdo, finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 44% que respondió de acuerdo, indicó que se encuentra informado y capacitado de las normas y políticas de la institución.

**Pregunta Nro.2:** Comprendo claramente la misión, visión institucional y código de conducta de la institución.

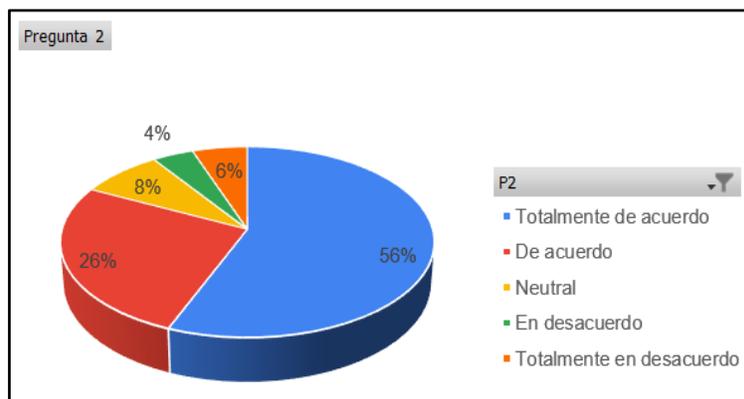
**Tabla 25**

*Resultados del indicador “Normatividad”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	83	56	56	56
De acuerdo	39	26	26	82
Neutral	12	8	8	90
En desacuerdo	6	4	4	94
Totalmente en desacuerdo	8	6	6	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 11** *“Resultados del indicador “Normatividad”*

*Resultados del indicador “Normatividad”*



En la tabla 25 y la figura 11 se observó que el 26% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a comprender claramente la misión, visión institucional y código de conducta de la institución, referente a la dimensión Estructura, asimismo, el 8% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4 % representa a quienes respondieron en desacuerdo y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo, finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 56% que respondió de acuerdo, indicó que se encuentra informado y capacitado de las normas y políticas de la empresa.

**Pregunta Nro.3:** Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores y colegas.

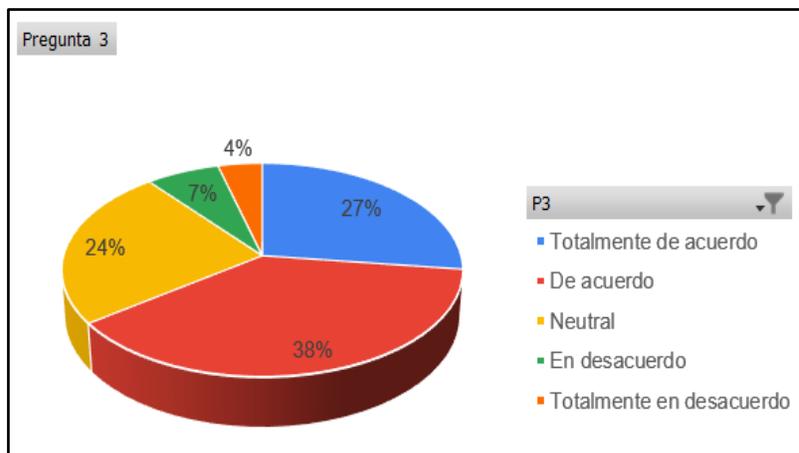
**Tabla 26**

*Resultados del indicador “Estímulo al trabajo bien hecho”*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje Válido (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado (%)</b>
Totalmente de acuerdo	40	27	27	27
De acuerdo	56	38	38	65
Neutral	36	24	24	89
En desacuerdo	10	7	7	96
Totalmente en desacuerdo	6	4	4	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

## Figura 12

Resultados del indicador “Estímulo al trabajo bien hecho”



En la tabla 26 y la figura 12 se observó que el 27% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto a encontrarse valorado y reconocido por sus supervisores, referente a la dimensión Recompensa, un 24% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% representa a quienes respondieron en desacuerdo y el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo, finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 38% que respondió de acuerdo, indicó que se encuentra valorado y reconocido por sus colegas.

**Pregunta Nro.4:** En la institución existen programas de reconocimiento al desempeño del colaborador.

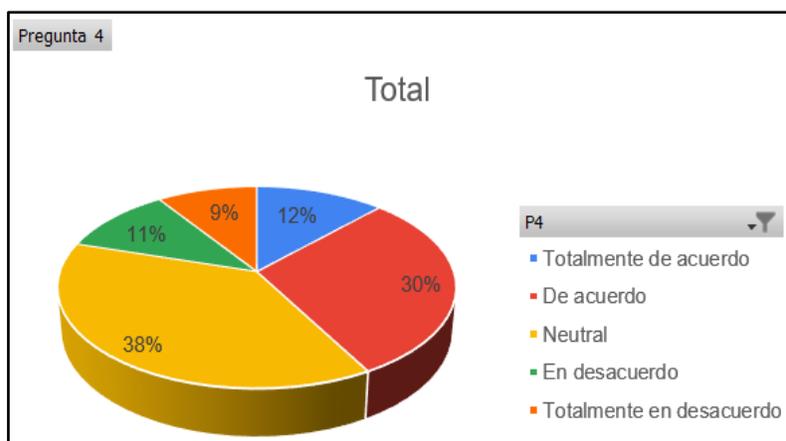
**Tabla 27**

*Resultados del indicador “Reforzamiento positivo”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	18	12	12	12
De acuerdo	44	30	30	42
Neutral	56	38	38	80
En desacuerdo	16	11	11	91
Totalmente en desacuerdo	14	9	9	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 13**

*Resultados del indicador “Reforzamiento positivo”*



En la tabla 27 y la figura 13 se observó que el 12% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto al conocimiento de la Existencia de programas de reconocimiento al desempeño del colaborador de la dimensión Recompensa, asimismo, el 30% de encuestados respondió estar de acuerdo, el 11 % representa a quienes

respondieron en desacuerdo y 9% se encuentra totalmente en desacuerdo, finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 38% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que se debe reforzar el reconocimiento a los colaboradores de la institución.

**Pregunta Nro.5:** Considero que la alta rotación de personal afecta a la institución.

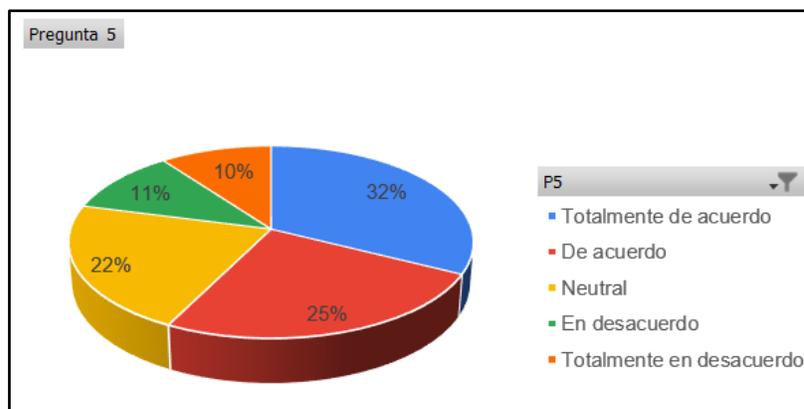
**Tabla 28**

*Resultados del indicador “Rotación de personal”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	48	32	32	32
De acuerdo	37	25	25	57
Neutral	32	22	22	79
En desacuerdo	16	11	11	90
Totalmente en desacuerdo	15	10	10	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 14**

*Resultados del indicador “Rotación de personal”*



En la tabla 28 y la figura 14 observó que el 25% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a la afectación a la institución por la alta rotación de personal que pertenece a la dimensión Conflicto, el 22% indicó ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11 % representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 32% respondió estar totalmente de acuerdo respecto a que la alta rotación perjudica a la institución debiéndose implementar una estrategia para evaluar y mitigar ello.

**Pregunta Nro.6:** Considero que tengo las habilidades necesarias para manejar conflictos.

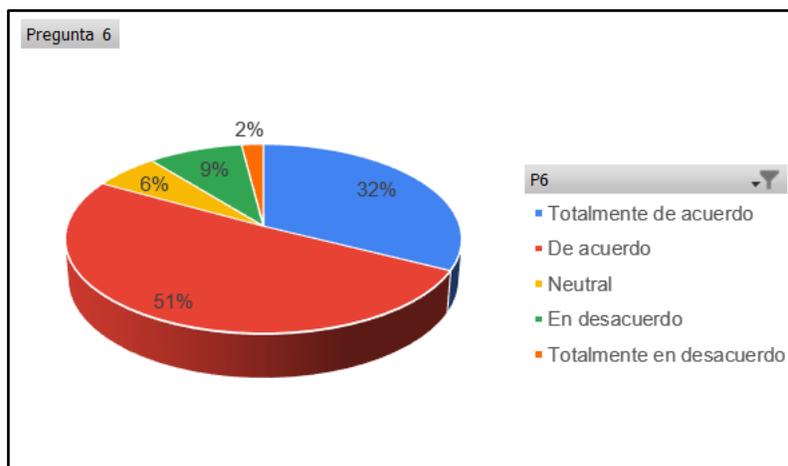
**Tabla 29**

*Resultados del indicador “Acuerdo participativo”*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje Válido (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado (%)</b>
Totalmente de acuerdo	48	32	32	32
De acuerdo	75	51	51	83
Neutral	9	6	6	89
En desacuerdo	13	9	9	98
Totalmente en desacuerdo	3	2	2	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 15**

Resultados del indicador “Acuerdo participativo”



En la tabla 29 y la figura 15 se observó que el 32% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto contar con habilidades necesarias para manejar conflictos, que pertenece a la dimensión Conflicto, el 6% de encuestados indicó ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9 % representa a quienes respondieron en desacuerdo , respondió 2% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 51% respondió estar de acuerdo respecto a tener habilidades para manejar conflictos siendo un indicador favorable para la institución.

**Pregunta Nro.7:** Siento que mi trabajo contribuye de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la institución.

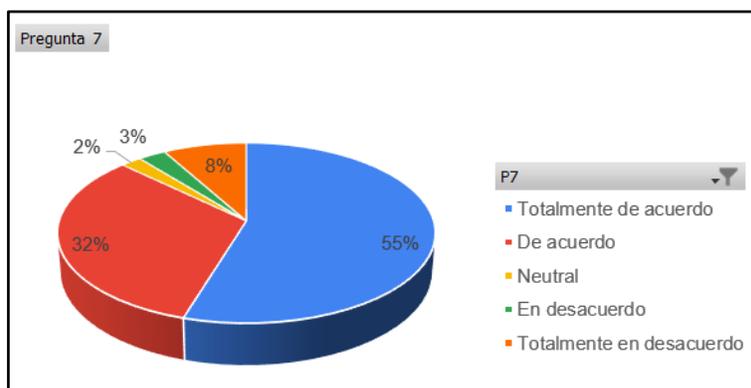
**Tabla 30**

Resultados del indicador “Compromiso en el trabajo”

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	8	55	55	55
De acuerdo	48	32	32	87
Neutral	3	2	2	89
En desacuerdo	4	3	3	92
Totalmente en desacuerdo	12	8	8	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 16**

Resultados del indicador “Compromiso en el trabajo”



En la tabla 30 y la figura 16 se observó que el 32% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a sentir que sus trabajo contribuye con los objetivos que pertenece a la dimensión Responsabilidad, asimismo, el 2% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3 % representa a quienes respondieron en

desacuerdo y el 8% de encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 55% respondió estar de acuerdo en contribuir con los objetivos de la institución, siendo un indicador favorable porque refleja el compromiso que existe con la institución.

**Pregunta Nro.8:** Abordo los problemas y desafíos en el trabajo sin esperar a que alguien más lo haga.

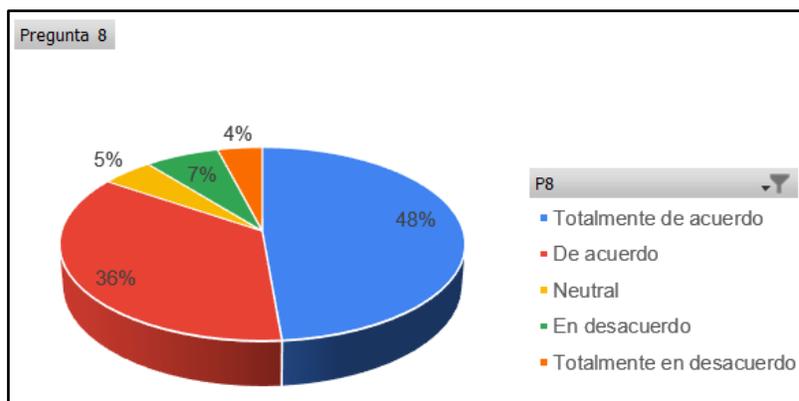
**Tabla 31**

*Resultados descriptivos del indicador “Iniciativa personal”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	72	48	48	48
De acuerdo	53	36	36	84
Neutral	7	5	5	89
En desacuerdo	10	7	7	96
Totalmente en desacuerdo	6	4	4	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 17**

*Resultados del indicador “Iniciativa personal”*



En la tabla 31 y la figura 17 se observó que el 36% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a tener la capacidad para abordar los problemas y desafíos en el trabajo sin esperar a que alguien más lo haga que pertenece a la dimensión Responsabilidad, asimismo, el 5% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7 % representa a quienes respondieron en desacuerdo y el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 48% respondió estar totalmente de acuerdo indicando que tienen habilidades para abordar desafíos en la institución.

**Pregunta Nro.9:** Realizo un plan de acción para lograr mis objetivos

EJ. Realizo una lista clara de las tareas y prioridades que debo cumplir en la semana.

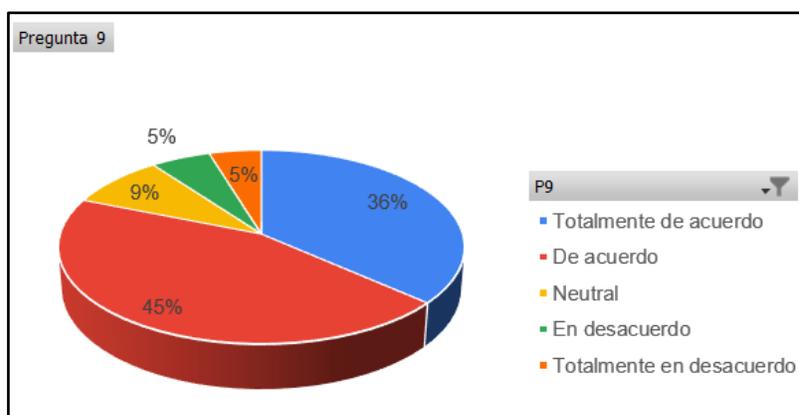
**Tabla 32**

*Resultados descriptivos del indicador “Consecución de objetivos personales”*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje Válido (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado (%)</b>
Totalmente de acuerdo	54	36	36	36
De acuerdo	66	45	45	81
Neutral	13	9	9	90
En desacuerdo	8	5	5	95
Totalmente en desacuerdo	7	5	5	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 18**

*Resultados del indicador “Consecución de objetivos personales”*



En la tabla 32 y la figura 18 se observó que el 36% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto a realizar un plan de acción para lograr sus objetivos, correspondiente a la dimensión Identidad, asimismo, el 9% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5 % representa a quienes respondieron en desacuerdo y 5% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 45% respondió estar de acuerdo indicando que realizan un plan de acción para el logro de sus objetivos.

**Pregunta Nro.10:** Me involucro en las actividades de la institución, incluso más allá de mis responsabilidades laborales.

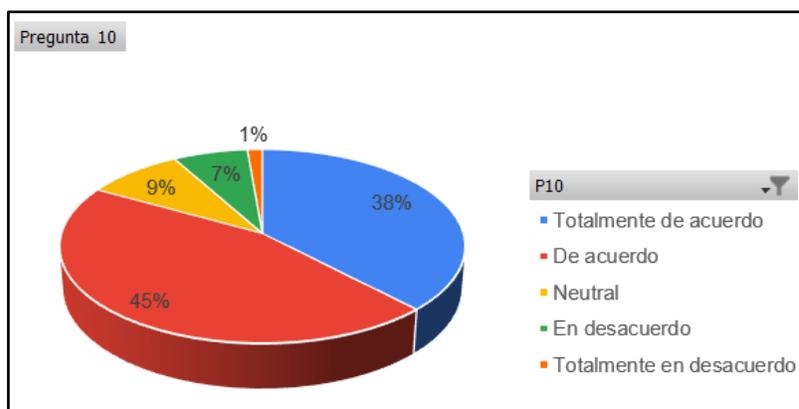
**Tabla 33**

Resultados del indicador “Vocación por el trabajo”

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	56	38	38	38
De acuerdo	67	45	45	83
Neutral	13	9	9	92
En desacuerdo	10	7	7	99
Totalmente en desacuerdo	2	1	1	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 19**

Resultados del indicador “Vocación por el trabajo”



En la tabla 33 y la figura 19 se observó que el 38% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto a involucrarse en las actividades de la institución incluso más allá de sus responsabilidades laborales, correspondiente a la dimensión Identidad, asimismo, el 9% de encuestados respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7 % representa a quienes respondieron en desacuerdo, 1% se encuentra

totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 45% respondió estar de acuerdo en involucrarse con las actividades más allá de sus responsabilidades, lo cual demuestra el gran compromiso con la institución.

**Pregunta Nro.11** Mi jefe muestra una actitud comprensiva conmigo en situaciones complejas.  
EJ. Cuando cometo un error en el trabajo.

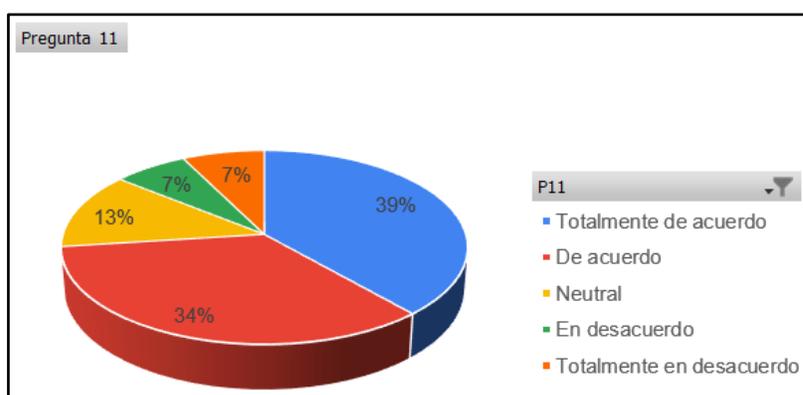
**Tabla 34**

Resultados del indicador “Comprensión de jefes”

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	57	39	39	39
De acuerdo	51	34	34	73
Neutral	19	13	13	86
En desacuerdo	10	7	7	93
Totalmente en desacuerdo	11	7	7	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 20**

Resultados del indicador “Comprensión de jefes”



En la tabla 34 y la figura 20 se observó que el 34% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a la comprensión que muestran sus jefes en

situaciones complejas, que pertenece a la dimensión Cooperación, asimismo, el 13% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% representa a quienes respondieron en desacuerdo al igual de los que se encuentran totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 39% respondió estar totalmente de acuerdo respecto a la comprensión que muestran sus jefes en situaciones complejas.

**Pregunta Nro.12:** Considero importante el apoyo mutuo entre mis pares y superiores.

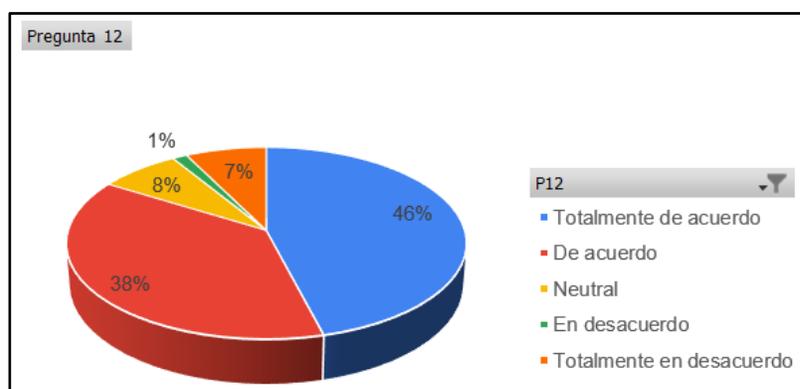
**Tabla 35**

*Resultados del indicador “Cooperación mutua”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	68	46	46	46
De acuerdo	56	38	38	84
Neutral	11	8	8	92
En desacuerdo	2	1	1	93
Totalmente en desacuerdo	11	7	7	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 21**

*Resultados del indicador “Cooperación mutua”*



En la tabla 35 y la figura 21 se observó que el 38% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto considerar importante el apoyo entre sus pares y superiores, correspondiente a la dimensión Cooperación, asimismo, el 8% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1 % representa a quienes respondieron en desacuerdo y el 7% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 46% respondió estar totalmente de acuerdo en que el apoyo mutuo es importante en la institución.

**Pregunta Nro.13:** Estoy dispuesto a asumir nuevos retos y desafíos en el trabajo.

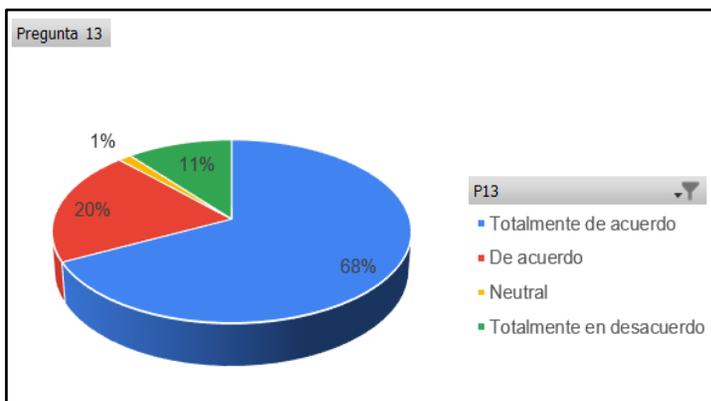
**Tabla 36**

*Resultados del indicador “Retos en el trabajo”*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje Válido (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado (%)</b>
Totalmente de acuerdo	100	68	68	68
Deacuerdo	30	20	20	88
Neutral	2	1	1	89
En desacuerdo	0	0	0	89
Totalmente en desacuerdo	16	11	11	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 22**

*Resultados del indicador “Retos en el trabajo”*



En la tabla 36 y la figura 22 se observó que el 20% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto estar dispuesto a asumir retos y desafíos en el trabajo, correspondiente a la dimensión Desafío, asimismo, el 1% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 68% respondió estar totalmente de acuerdo en estar dispuesto a asumir retos y desafíos en el trabajo.

**Pregunta Nro.14:** Considero que tengo la capacidad de superar cualquier obstáculo en el trabajo.

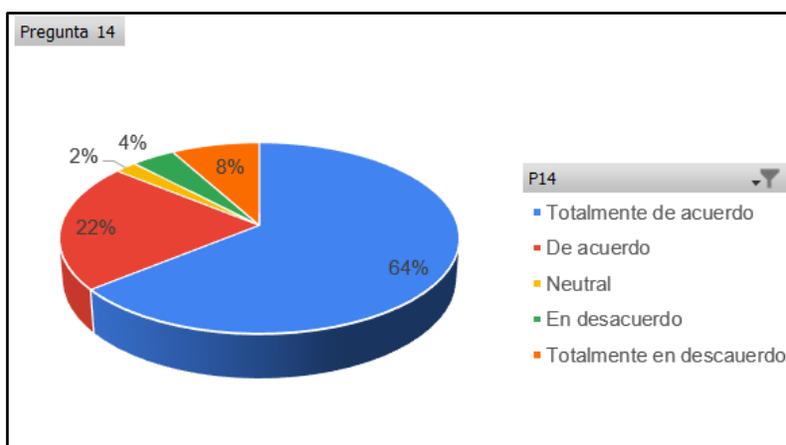
**Tabla 37**

*Resultados descriptivos del indicador “Retos en el trabajo”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	95	64	64	64
De acuerdo	32	22	22	86
Neutral	3	2	2	88
En desacuerdo	6	4	4	92
Totalmente en desacuerdo	12	8	8	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 23**

*Resultados del indicador “Retos en el trabajo”*



En la tabla 38 y la figura 24 se observó que el 22% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a considerar tener la capacidad de superar cualquier obstáculo en el trabajo correspondiente a la dimensión Desafío, asimismo, el 2% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4 % representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 64% respondió estar totalmente de acuerdo en capacidad de superar cualquier obstáculo.

**Pregunta Nro.15:** La institución nos brinda talleres y/o capacitaciones para reforzar nuestras habilidades interpersonales. EJ: capacitaciones respecto a comunicación efectiva y/o compasiva.

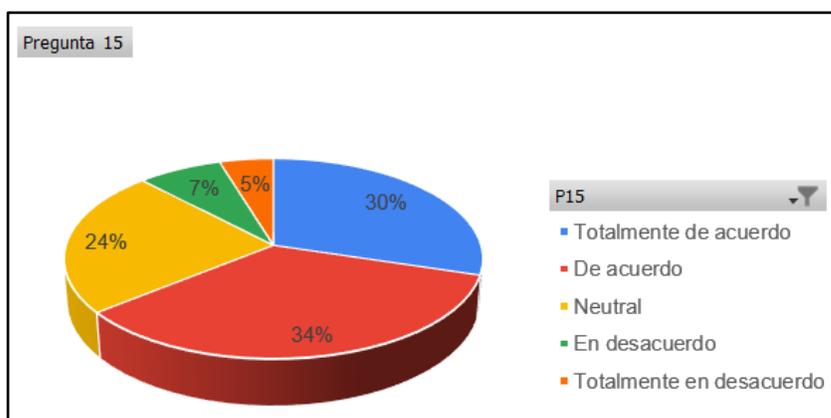
**Tabla 38**

*Resultados del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	44	30	30	30
De acuerdo	51	34	34	64
Neutral	35	24	24	88
En desacuerdo	11	7	7	95
Totalmente en desacuerdo	7	5	5	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 24**

*Resultados descriptivos del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales”*



En la tabla 38 y la figura 24 muestra los resultados en base a la pregunta Nro. 15, respecto a la pregunta, la institución nos brinda talleres y/o capacitaciones para reforzar nuestras

habilidades interpersonales correspondiente a la dimensión Relaciones, donde el 30% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo, un 34% indicó de acuerdo, asimismo, el 24% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7 % representa a quienes respondieron en desacuerdo y finalmente 5% se encuentra totalmente en desacuerdo. De acuerdo a lo indicado por los colaboradores, es necesario considerar reforzar las capacitaciones respecto a habilidades interpersonales.

**Pregunta Nro.16:** Considero que soy sociable e interactúo frecuentemente con mis compañeros.

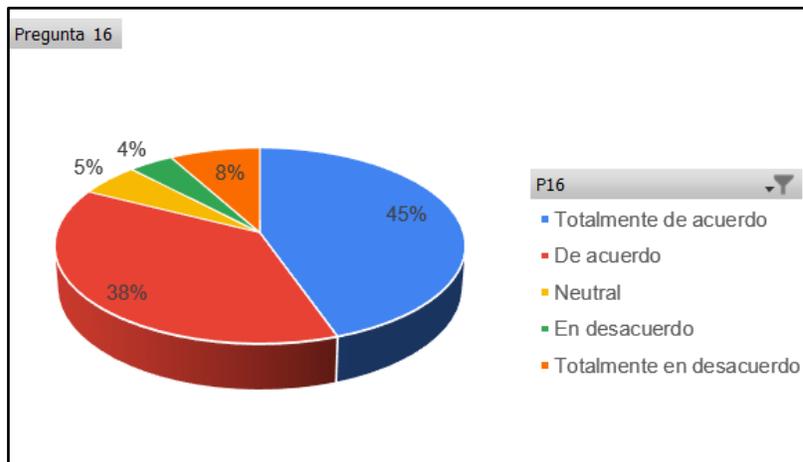
**Tabla 39**

*Resultados del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	66	45	45	45
De acuerdo	56	38	38	83
Neutral	8	5	5	88
En desacuerdo	6	4	4	92
Totalmente en desacuerdo	12	8	8	100
<b>Total</b>	148	100	100	

**Figura 25**

*Resultados del indicador “Satisfacción por las relaciones interpersonales”*



En la tabla 39 y la figura 25 se observó que el 38% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a considerar que son sociables e interactúan frecuentemente con sus compañeros, asimismo, el 5% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4 % representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 45% respondió estar totalmente acuerdo en ser sociables e interactúan con sus compañeros.

**Pregunta Nro.17:** Considero que tengo un buen rendimiento laboral.

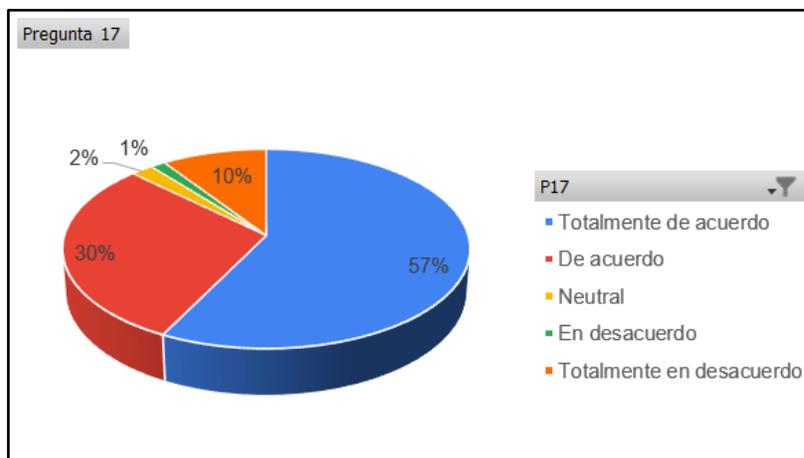
**Tabla 40**

*Resultados del indicador “Rendimiento en el trabajo”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	85	57	57	57
De acuerdo	44	30	30	87
Neutral	3	2	2	89
En desacuerdo	2	1	1	90
Totalmente en desacuerdo	14	10	10	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 26**

*Resultados descriptivos del indicador “Rendimiento en el trabajo”*



En la tabla 40 y la figura 26 se observó que el 30% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo y consideran tener un buen rendimiento laboral, que pertenece de la dimensión Estándares, asimismo, el 2% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1% representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 10% se encuentra

totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 57% respondió estar totalmente de acuerdo y consideran tener un buen rendimiento laboral.

**Pregunta Nro.18:** La institución brinda capacitaciones orientadas a mejorar mi rendimiento laboral.

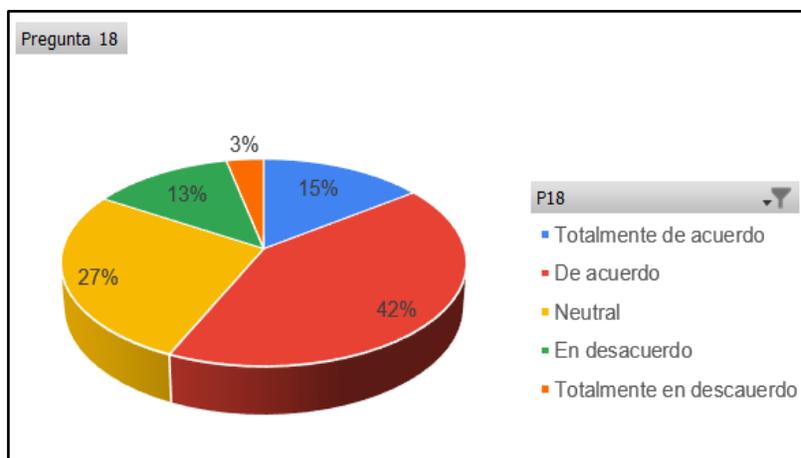
**Tabla 41**

*Resultados del indicador “Rendimiento en el trabajo”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	22	15	15	15
De acuerdo	62	42	42	57
Neutral	40	27	27	84
En desacuerdo	19	13	13	97
Totalmente en desacuerdo	5	3	3	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 27**

*Resultados del indicador “Rendimiento en el trabajo”*



En la tabla 41 y la figura 27 se observó que el 15% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto a si la institución brinda capacitaciones orientadas a mejorar mi rendimiento laboral, del indicador rendimiento en el trabajo, asimismo, el 27% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 3% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 42% considera que tiene un alto rendimiento laboral.

**Pregunta Nro.19:** Considero que sé manejar el estrés y la presión laboral.

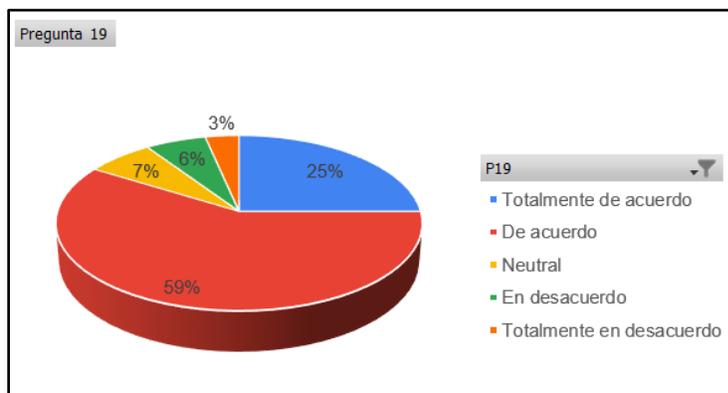
**Tabla 42**

*Resultados del indicador “Habilidades Interpersonales”*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje Válido (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado (%)</b>
Totalmente de acuerdo	37	25	25	25
Deacuerdo	87	59	59	84
Neutral	10	7	7	91
En desacuerdo	8	6	6	97
Totalmente en desacuerdo	5	3	3	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

## Figura 28

Resultados del indicador “Habilidades Interpersonales”.

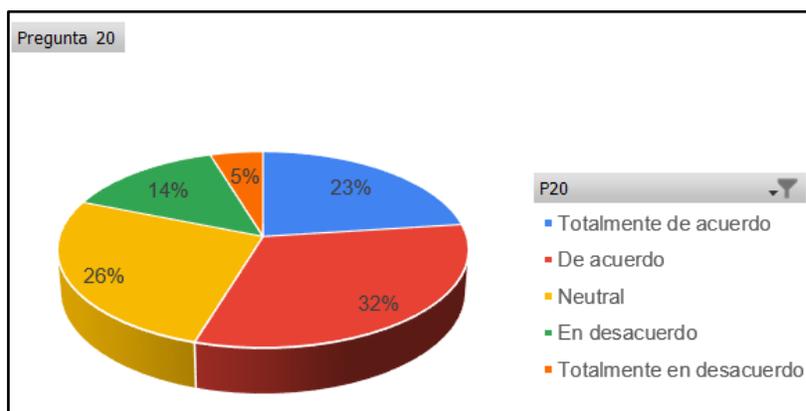


En la tabla 42 y la figura 28 se observó que el 25% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a, respecto a considerar que saben manejar el estrés y la presión laboral, de la dimensión relaciones , asimismo, el 7% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% representa a quienes respondieron en desacuerdo, 3% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 59% respondió estar de acuerdo en saber manejar el estrés y la presión laboral.

**Pregunta Nro.20:** Considero que todos los empleados de esta institución son tratados con igualdad y respeto.

**Tabla 43***Resultados del indicador “Respeto mutuo”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	34	23	23	23
De acuerdo	47	32	32	55
Neutral	39	26	26	81
En desacuerdo	21	14	14	95
Totalmente en desacuerdo	7	5	5	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 29***Resultados del indicador “Respeto mutuo”*

En la tabla 43 y la figura 29 se observó que el 26% de colaboradores que completaron el cuestionario respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a considerar que todos los empleados de esta institución son tratados con igualdad y respeto, de la dimensión relaciones, asimismo, el 23% respondió estar totalmente de acuerdo, el 14% representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 5% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo

determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 32% respondió estar de acuerdo en que el trato es igualitario para todos.

**Pregunta Nro.21:** Trabajar en esta institución me ayuda a lograr mis objetivos personales.

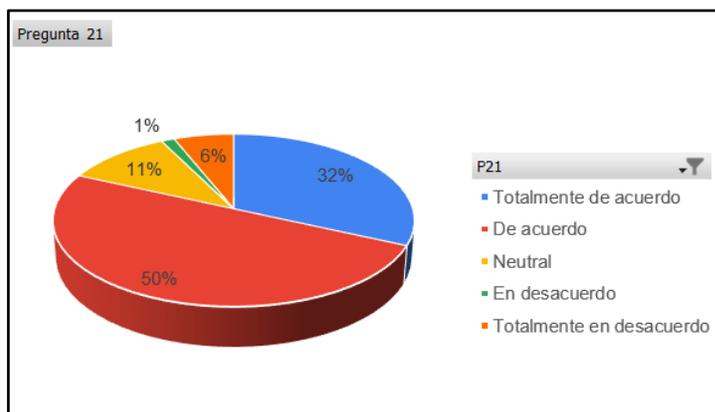
**Tabla 44**

*Resultados del indicador “Objetivos”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	47	32	32	32
De acuerdo	74	50	50	82
Neutral	16	11	11	93
En desacuerdo	2	1	1	94
Totalmente en desacuerdo	9	6	6	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 30**

*Resultados del indicador “objetivos”*



En la tabla 44 y la figura 30 se observó que el 32% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto a si Trabajar en esta institución me ayuda a lograr mis objetivos personales, de la dimensión orientación de resultados, asimismo, el 11% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1% representa a quienes

respondieron en desacuerdo, el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 50% respondió estar de acuerdo en que esta institución permite a lograr sus objetivos personales.

**Pregunta Nro.22:** Me siento capaz de ejecutar mis actividades laborales con éxito.

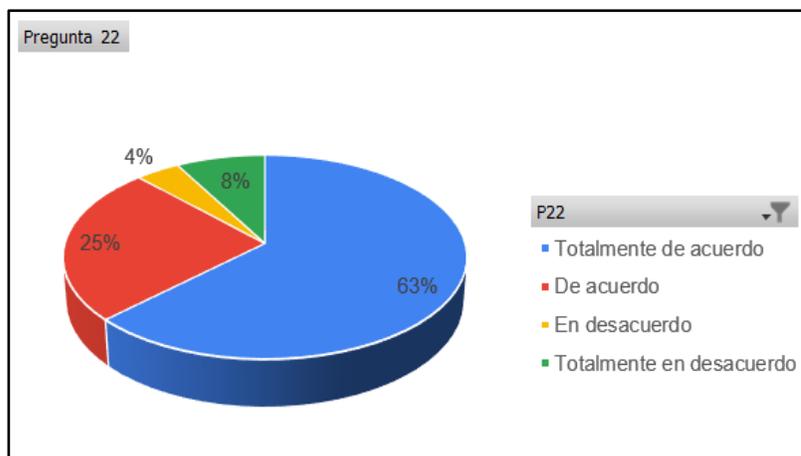
**Tabla 45**

*Resultados del indicador “Importancia de las funciones”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	93	63	63	63
De acuerdo	37	25	25	88
Neutral	0	0	0	88
En desacuerdo	6	4	4	92
Totalmente en desacuerdo	12	8	8	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 31**

*Resultados descriptivos del indicador “importancia de las funciones”*



En la tabla 45 y la figura 31 se observó que el 25% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto al cumplimiento de sus actividades con éxito, de la dimensión orientación de resultados, asimismo, el 4% representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 63% respondió estar totalmente de acuerdo en poder realizar sus actividades laborales con éxito.

**Pregunta Nro.23:** Mi equipo y yo trabajamos hacia una meta en común.

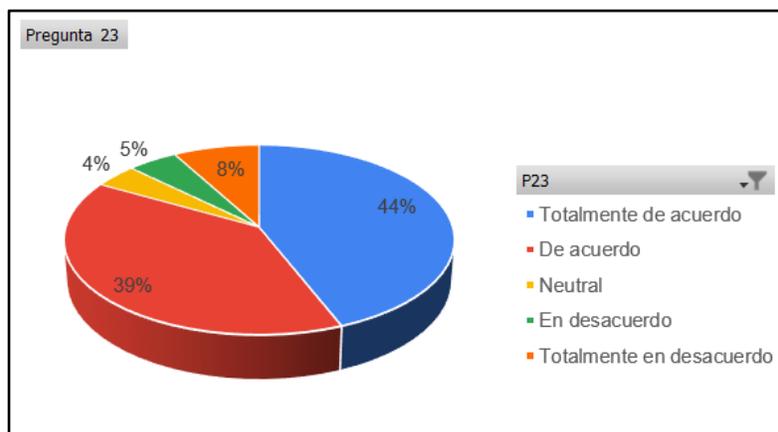
**Tabla 46**

*Resultados del indicador “Apoyo de grupo”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	65	44	44	44
De acuerdo	58	39	39	83
Neutral	6	4	4	87
En desacuerdo	7	5	5	92
Totalmente en desacuerdo	12	8	8	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 32**

*Resultados del indicador “apoyo de grupo”*



En la tabla 46 y la figura 32, se observó que el 39% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra totalmente de acuerdo respecto a la pregunta, mi equipo y yo trabajamos hacia una meta en común, de la dimensión Trabajo en equipo, asimismo, el 4% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 44% respondió estar totalmente de acuerdo en que trabaja de la mano hacia una meta en común.

**Pregunta Nro.24** Me siento comprometido con mi equipo de trabajo.

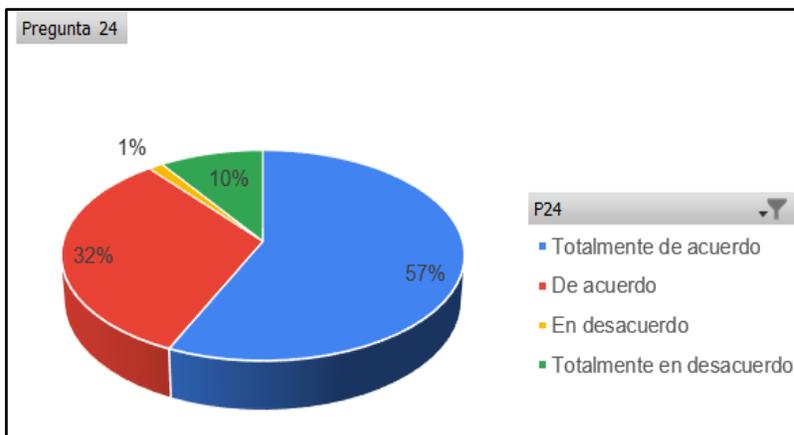
**Tabla 47**

*Resultados del indicador “Compromiso”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	84	57	57	57
De acuerdo	48	32	32	89
Neutral	0	0	0	89
En desacuerdo	2	1	1	90
Totalmente en desacuerdo	14	10	10	100
<b>Total</b>	148	100	100	

**Figura 33** “Resultados del indicador “Compromiso”

Resultados del indicador “Compromiso”

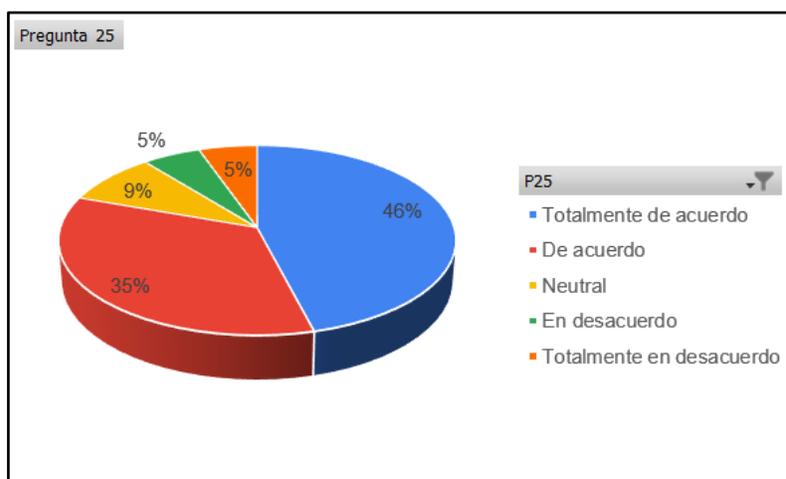


En la tabla 47 y la figura 33 se observó que el 32% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto al compromiso con su equipo de trabajo, de la dimensión Trabajo en equipo, asimismo, el 1% representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 57% respondió estar totalmente de acuerdo respecto al compromiso con su equipo.

**Pregunta Nro.25:** Ofrezco ideas muy innovadoras que ayudan a cumplir con los objetivos de la institución.

**Tabla 48***Resultados del indicador “Innovación”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	68	46	46	46
De acuerdo	51	35	35	81
Neutral	13	9	9	90
En desacuerdo	8	5	5	95
Totalmente en desacuerdo	8	5	5	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 34***Resultados del indicador “Innovación”*

En la tabla 48 y la figura 34 se observó que el 35% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo, respecto a la pregunta, ofreció ideas muy innovadoras que ayudan a cumplir con los objetivos de la institución, de la dimensión Iniciativa, asimismo, el 9% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% representa a quienes respondieron en desacuerdo así como también totalmente en desacuerdo finalmente se pudo

determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 46% respondió estar totalmente de acuerdo en que ofrecen ideas innovadoras que aporten.

**Pregunta Nro.26:** Tomo decisiones oportunas que ayudan en los objetivos de la institución.

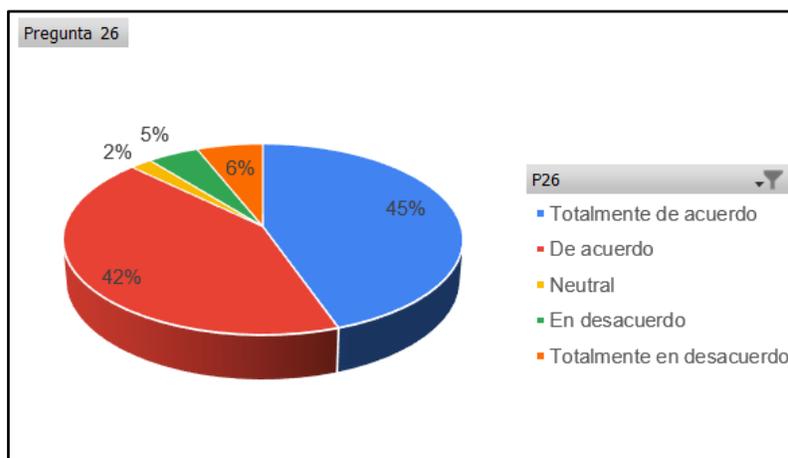
**Tabla 49**

*Resultados del indicador “Toma de decisiones”*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Totalmente de acuerdo	66	45	45	45
De acuerdo	63	42	42	87
Neutral	3	2	2	89
En desacuerdo	7	5	5	94
Totalmente en desacuerdo	9	6	6	100
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 35**

*Resultados del indicador “Toma de decisiones”*



En la tabla 49 y la figura 35 se observó que el 42% de colaboradores que completaron el cuestionario se encuentra de acuerdo respecto a la pregunta, tomo decisiones oportunas que ayudan en los objetivos de la institución, de la dimensión Iniciativa, indicador toma de

decisiones, asimismo, el 2% de encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% representa a quienes respondieron en desacuerdo, el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo y finalmente se pudo determinar que el mayor porcentaje que equivale a un 45% respondió estar totalmente de acuerdo en tomar decisiones oportunas a favor de la con la institución.

## 2. Análisis de resultados

### Contrastación de hipótesis general

- H<sub>1</sub> (hipótesis alternativa): El Clima Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023
- H<sub>0</sub> (hipótesis nula): El Clima Organizacional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 50**

*Pruebas de chi-cuadrado de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	148.000 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	137.810	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	131.392	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>sociación lineal por lineal</b>	147.00	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 148.000 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significación asintótica es  $<0.001$ , valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “El Clima Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

### Tabla 51

*Medidas simétricas de las variables Clima Organizacional y desempeño laboral*

		Valor	Significación
		aproximada	
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	<.001
N de casos válidos		148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.707, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es alta y significativa.

### Contrastación de hipótesis específicas

#### Estructura y Desempeño laboral

- $H_1$  (hipótesis alternativa): La Estructura se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- $H_0$  (hipótesis nula): La Estructura no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 52***Pruebas de chi-cuadrado de Estructura y Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	80.395 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	74.367	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	64.894	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	79.852	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 80.395 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “La estructura se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 53***Medidas simétricas de Estructura y Desempeño laboral.*

	Valor	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia</b>	.593	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.593, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderadamente fuerte y significativa.

### Recompensa y Desempeño laboral

- H1 (hipótesis alternativa): La recompensa se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): La recompensa no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 54**

*Pruebas de chi-cuadrado de Recompensa y Desempeño laboral.*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	13.836 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	11.887	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	13.808	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	13.743	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 13.836 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “La recompensa se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 55***Medidas simétricas de Recompensa y Desempeño laboral*

		<b>Significación</b>	
		<b>Valor</b>	<b>aproximada</b>
<b>Nominal por Nominal</b>	<b>Coefficiente de contingencia</b>	.292	<.001
<b>N de casos válidos</b>		148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.292, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es débil.

### **Conflicto y Desempeño laboral**

- H1 (hipótesis alternativa): El conflicto se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): El conflicto no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 56***Pruebas de chi-cuadrado de Conflicto y Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	47.988 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	43.587	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	38.466	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	47.664	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 47.988 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <.001, valor que es menor que el  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “El Conflicto se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 57***Medidas simétricas de Conflicto y Desempeño laboral*

	Valor	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal</b>		
<b>Coefficiente de contingencia</b>	.495	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.495, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderada.

### Responsabilidad y Desempeño laboral

- H1 (hipótesis alternativa): La Responsabilidad se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): La Responsabilidad no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 58**

*Pruebas de chi-cuadrado de Responsabilidad y Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	121.799 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	113.222	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	84.818	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	120.976	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 121.799 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “La responsabilidad se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 59***Medidas simétricas de Responsabilidad y Desempeño laboral*

		Valor	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal</b>	<b>Coefficiente de contingencia</b>	.672	<.001
<b>N de casos válidos</b>		148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.672, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderadamente alta.

### **Identidad y Desempeño laboral**

- H1 (hipótesis alternativa): La Identidad se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): La Identidad no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 60***Pruebas de chi-cuadrado de Identidad y Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	85.875 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	78.354	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	54.252	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	85.295	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 121.799 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “La identidad se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 61***Medidas simétricas de Identidad y Desempeño laboral*

	Valor	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal</b>		
<b>Coefficiente de contingencia</b>	.606	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.606, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderadamente alta.

### Cooperación y Desempeño laboral

- H1 (hipótesis alternativa): La Cooperación se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): La Cooperación no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 62**

*Pruebas de chi-cuadrado de Cooperación y Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	92.687 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	85.902	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	70.840	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	92.061	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 92.687 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “La cooperación se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 63***Medidas simétricas de Cooperación y Desempeño laboral*

		Valor	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal</b>	<b>Coefficiente de contingencia</b>	.621	<.001
<b>N de casos válidos</b>		148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.621, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderadamente alta.

**Desafío y Desempeño laboral**

- H1 (hipótesis alternativa): El Desafío se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): El Desafío no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 64***Pruebas de chi-cuadrado de Desafío y Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	129.562 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	120.507	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	88.834	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	128.687	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>		148	

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 129.562 con un 1° grado de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es  $<0.001$ , valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “El desafío se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

### Tabla 65

#### *Medidas simétricas de Desafío y Desempeño laboral*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.683	$<.001$
N de casos válidos		148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.683, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderadamente fuerte.

#### **Las relaciones y Desempeño laboral**

- H1 (hipótesis alternativa): Las Relaciones Interpersonales se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): Las Relaciones Interpersonales no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 66***Pruebas de chi-cuadrado de Las Relaciones Interpersonales y Desempeño laboral*

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	88.262 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	81.749	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	68.721	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	87.665	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 88.262 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “Las relaciones se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 67***Medidas simétricas de Las Relaciones Interpersonales y Desempeño laboral*

	<b>Valor</b>	<b>Significación aproximada</b>
<b>Nominal por Nominal</b> <b>Coficiente de contingencia</b>	.611	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.611, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderadamente alta.

### **Estándares y Desempeño laboral**

- H1 (hipótesis alternativa): Los Estándares se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
- H0 (hipótesis nula): Los Estándares no se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

**Tabla 68**

*Pruebas de chi-cuadrado de Los Estándares y Desempeño laboral*

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	84.177 <sup>a</sup>	1	<.001
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	77.916	1	<.001
<b>Razón de verosimilitud</b>	66.746	1	<.001
<b>Prueba exacta de Fisher</b>			
<b>Asociación lineal por lineal</b>	83.608	1	<.001
<b>N de casos válidos</b>	148		

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es 84.177 con un 1° de libertad que resulta relevante ya que la significancia asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de

significancia  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , es posible afirmar que, “Los estándares se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023”.

**Tabla 69**

*Medidas simétricas de Los Estándares y Desempeño laboral*

		Valor	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal</b>	<b>Coefficiente de contingencia</b>	.602	<.001
<b>N de casos válidos</b>		148	

Asimismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es de 0.602, que significa que la intensidad de la relación entre las 2 variables es moderadamente alta.

### **3. Discusión de resultados**

El presente trabajo de investigación, estableció como principal objetivo encontrar la relación entre Clima Organizacional y el Desempeño laboral de los colaboradores de la sede central de FONCODES que; para ello, se consideró la aplicación de una encuesta con el fin de obtener información, el instrumento fue un cuestionario de 26 preguntas seleccionadas estratégicamente y aplicadas a 148 colaboradores que fueron escogidos aleatoriamente y que forman parte de la muestra de nuestra población total de 240 personas, los datos obtenidos fueron analizados en el Programa estadístico SPSS, para saber que tan confiable es nuestro instrumento, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, donde se obtuvo un 0.975, es decir, se obtuvo una alta confiabilidad. Por otro lado, se utilizó la prueba estadística de Chi-cuadrado de Pearson para hallar la relación entre las variables, reflejando un valor de 148.000 con una significación asintótica de  $< 0.001$ , respecto al coeficiente de contingencia, refleja un valor de 0.707, por lo tanto; sí existe una relación alta y significativa entre el Clima organizacional y el Desempeño

laboral, por consiguiente, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna donde refiere qué; “El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central de FONCODES en Lima 2023, con enfoque global”.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023) en su trabajo de investigación, “Clima Organizacional, y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determina que existe relación sus variables, obteniendo como resultado un chi cuadrado de Pearson de 42,308 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, Salazar et. Al (2018) concuerda con los resultados en su tesis “Clima Organizacional, y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial - Gamarra, año 2018”, con un valor de Chi cuadrado de 53,239 y una significación asintótica de  $<0.000$ .

En cuanto al objetivo específico N°1; se tuvo a bien considerar como indicadores; la normatividad y la comprensión de las políticas de la institución, donde se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 80.395, con una significación asintótica de  $<0.001$  y el p valor de 0.593, en ese sentido, se determinó la existencia de la relación, entre la estructura y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinó que existe relación entre la Estructura y el desempeño laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de Pearson de 24,306 y una significación

asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, Salazar et. Al (2018) concuerda con los resultados en su tesis llamada “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, con un valor de Chi cuadrado de 35,745 y una significación asintótica de  $<0,000$ . Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo y la relación entre la estructura con el desempeño laboral.

En cuanto al objetivo específico N°2; se tuvo a bien considerar como indicadores; el estímulo al trabajo bien hecho y el reforzamiento positivo en la institución. Mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado de Pearson se reflejó un valor de 13.836, con una significación asintótica de  $<0,001$  y un p valor de 0.292, en ese sentido, se confirma la relación entre la Recompensa y el Desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinó que existe relación entre la Recompensa y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de Pearson de 24,306 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, en la investigación de Salazar et. Al (2018) concuerda con el resultado en su tesis llamada “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, con un valor de Chi cuadrado de 65,152 y una significación asintótica de  $<0,000$ . Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo entre la Recompensa y el desempeño laboral de los colaboradores. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En cuanto al objetivo específico N°3; se tuvo a bien considerar como indicadores; el acuerdo participativo y la rotación de personal en la institución y se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 43.587, con una significación asintótica de  $<0.001$  y un p valor de 0.495, en ese sentido, se puede determinar que existe una relación significativa entre el conflicto y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinaron que hay relación entre el Conflicto y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de 19,032 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, en la investigación de Salazar et. Al (2018) llamada “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, que concuerda con el resultado, mostrando un valor de Chi cuadrado de 45,930 y una significación asintótica de  $<0.000$ . Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo y la relación entre el Conflicto organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores.

En cuanto al objetivo específico N°4; se tuvo a bien considerar como indicadores; el compromiso en el trabajo y la iniciativa personal, se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 121.799, con una significación asintótica de  $<0.001$  y un p valor de 0.672, en ese sentido, se puede determinar que existe una relación significativa entre la responsabilidad y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinaron que existe una relación significativa entre la Responsabilidad y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de 25,490 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, García y Grandez (2023) concuerda con el resultado en su tesis llamada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las ONG's del distrito de San Borja, Año 2020”, mediante la Correlación de Spearman, que muestra un valor significancia (bilateral), de  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación de 0.330. Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo entre la Responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto al objetivo específico N°5; se tuvo a bien considerar como indicadores la consecución de objetivos y la vocación por el trabajo en la institución y se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 85.875, con una significación asintótica de  $<0.001$ , con un p valor de 0.606, en ese sentido, se puede determinar que existe una relación entre la identidad y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinaron que existe una relación entre la Identidad y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de 19,032 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, García y Grandez (2023) concuerda con el resultado en su investigación llamada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las ONG's del distrito de San Borja, Año 2020”, mediante la Correlación de

Spearman, que muestra un valor significancia (bilateral), de  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación de 0.239 indicando una correlación baja pero positiva. Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo entre la Responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto al objetivo específico N°6; se tuvo a bien considerar como indicadores; la comprensión de jefes y la cooperación mutua en la institución, donde se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 92.687, con una significación asintótica de  $< 0.001$  y p valor de 0.621, en ese sentido, se puede determinar que existe una relación entre la cooperación y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinaron que existe una relación entre el Apoyo y/ cooperación y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de 20,300 y una significación asintótica de  $< 0,001$ . Asimismo, Salazar et. Al (2018) concuerda con el resultado en su tesis llamada “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, con un valor de Chi cuadrado de 41,898 y una significación asintótica de  $< 0.000$ . Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo y la relación entre la cooperación organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto al objetivo específico N°7; se tuvo a bien considerar como indicadores el estímulo al Retos en el trabajo, donde se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 129.562, con una significación asintótica de  $<0.001$  y un p valor de 0.683, en ese sentido, se puede determinar que existe una relación entre el desafío y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinaron que existe una relación el Riesgo o Desafío y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de 24,306 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, García y Grandez (2023) en su tesis llamada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las ONG's del distrito de San Borja, Año 2020”, coincide con el resultado que se refleja mediante la Correlación de Spearman, que muestra que el valor significancia (bilateral), es  $0.000 < 0.05$  y el coeficiente de correlación de 0.697 indicando una correlación positiva y moderada. Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo y entre la Responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto al objetivo específico N°8; se tuvo a bien considerar como indicador, la satisfacción por las relaciones interpersonales en la institución, donde se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 88.262, con una significación asintótica de  $<0.001$  y un p valor de 0.611, en ese sentido, se puede determinar que existe una relación entre las relaciones y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinaron que existe una relación entre las Relaciones y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de 25,962 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, Salazar et. Al (2018) concuerda con el resultado en su tesis llamada “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, reflejando en el resultado un valor de Chi cuadrado de Pearson de 35,794 y una significación asintótica de  $<0.000$ . Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo y la relación entre la Relaciones y el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto al objetivo específico N°9; se tuvo a bien considerar como indicador al rendimiento en el trabajo, se obtuvo mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado un valor de 84.177, con una significación asintótica de  $<0.001$ , p valor de 0.602, en ese sentido, se puede determinar que existe una relación entre los estándares y el desempeño laboral. Por lo tanto; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos resultados son corroborados por Rojas (2023), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023”, donde determinaron que existe una relación los Estándares y el Desempeño Laboral, obteniendo como resultado un chi cuadrado de Pearson de 28,979 y una significación asintótica de  $<0,001$ . Asimismo, Salazar et. Al (2018) nuevamente concuerda con el resultado en su tesis llamada “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas

de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, obteniendo un valor de Chi cuadrado de Pearson de 46,523 y una significación asintótica de  $<0.000$ . Al analizar ambas investigaciones, finalmente podemos reafirmar el vínculo y la relación entre los estándares y el desempeño laboral de los colaboradores.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones

En base al análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se determinó lo siguiente:

- Se comprobó que, el Clima Organizacional si tiene relación con el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<0.001$  y un coeficiente de contingencia de 0.707, demostrando que la intensidad es alta y significativa. En ese sentido, es esencial que FONCODES fortalezca su Clima Organizacional a través de la implementación de acciones y actividades de mejora continua propuestas en la presente investigación, poniendo énfasis principalmente en los aspectos estructurales, programas de recompensa, manejo de conflicto, responsabilidad, identidad, cooperación, desafío, relaciones interpersonales y estándares.
- Se comprobó que, existe relación entre la Estructura y el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia de 0.593, indicando que la intensidad es moderadamente alta.
- Se comprobó que, sí existe relación entre la Recompensa y el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia es de 0.292, indicando que la intensidad de la relación entre ambas variables es baja pero no deja de ser positiva.
- Se comprobó que, sí existe relación entre el Conflicto y el Desempeño Laboral, el

resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un p valor de 0.495, indicando que la intensidad es moderada.

- Se comprobó que, existe relación entre la Responsabilidad y el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia de 0.672, indicando que la intensidad es moderadamente alta.
- Se comprobó que, sí existe relación entre la Identidad y el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia de 0.606, indicando que la intensidad es moderadamente alta.
- Se comprobó que, sí existe relación entre la Cooperación y el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia es de 0.621, indicando que la intensidad de la relación es moderadamente alta.
- Se comprobó que, existe relación entre el Desafío y el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia de 0.683, indicando que la intensidad de la relación es moderadamente alta.
- Se comprobó que, sí existe relación entre las Relaciones y el Desempeño Laboral, el resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia de 0.611, indicando que la intensidad de la relación es moderadamente alta.
- Se comprobó que, sí existe relación entre los Estándares y el Desempeño Laboral, el

resultado se evidenció en la significación asintótica bilateral que reflejó un valor de  $<.001$  y un coeficiente de contingencia de 0.602, indicando que la intensidad de la relación es moderadamente alta.

## **2. Recomendaciones**

En base al análisis realizado a las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Como recomendación general, se sugiere implementar estrategias orientadas a la medición de Clima Organizacional a través de encuestas anuales que aborden aspectos estructurales, reconocimiento, manejo de conflicto, grado de responsabilidad, identidad institucional, cooperación, desafío, relaciones interpersonales y estándares, de esta manera se podrá obtener datos vigentes que será nuestro insumo principal para ejecutar soluciones efectivas que ayuden a potenciar nuestras oportunidades de mejora y en efecto fortalecer el clima organizacional de la institución e impacte positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de FONCODES.
- En cuanto a la “Estructura”, se sugiere que la institución implemente programas de capacitación relacionados a procedimientos administrativos y lineamientos de la institución, debido a que al comprender claramente los procedimientos administrativos le permitirá trabajar de manera más eficiente y efectiva; minimizando errores, mejorando la calidad del trabajo, proporcionando información valiosa para tomar decisiones informadas; permitiéndole conocer los reglamentos y regulaciones institucionales evitando posibles sanciones.
- En cuanto a “Recompensa”, se sugiere que la institución implemente un programa de reconocimiento a los colaboradores, por ejemplo: elegir y resaltar al colaborador del mes

por área o unidad, a quién realice buenas prácticas institucionales, que cumpla sus metas establecidas y que tengan conductas que vayan alineadas a los valores y cultura de la institución. El contar con programas de reconocimiento permite que los colaboradores se sientan reconocidos y valorados, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso en el trabajo, generando un clima organizacional positivo.

- En cuanto al “Conflicto”, se sugiere qué; la institución debe Implementar un “Feedback de cese” a los colaboradores que optan por renunciar, o piden licencia para trabajar en otras instituciones, por ejemplo; programar una reunión de salida en un ambiente cómodo de preferencia de efectuarse de manera presencial, teniendo en cuenta que debe ser una experiencia respetuosa, de beneficio mutuo, dándole la confianza para que el colaborador pueda expresar cuales son los motivos reales de su cese, de esta manera que se pueda identificar algunas oportunidades de mejora.
- En cuanto a la “Responsabilidad”, se sugiere qué; la institución exhorte a los coordinadores de las Unidades, considerar un “Feedback semanal” a los colaboradores, por ejemplo; establecer reuniones one to one o de manera grupal y proporcionar comentarios clave sobre su desempeño, esto permitirá que el colaborador alimente su sentido de la responsabilidad, además de fomentar una relación de confianza entre el coordinador y el colaborador debido a que mejora la confianza mutua.
- En cuanto a la “Identidad”, se sugiere qué; promuevan la cultura institucional, misión, visión y valores a través de actividades internas o difundirlos a través los distintos canales de comunicación activamente mediante, correo electrónico, redes sociales de la institución, videoconferencias, protectores de pantalla, etc. Así como también ofrecer programas orientados y centrados en los valores y la cultura de la organización,

brindando ejemplos de cómo ponerlos en práctica, como, por ejemplo; el Programa de Mentores Internos, donde seleccionan a los colaboradores más experimentados y son llamados mentores, ellos se encargarán de apoyar a los nuevos colegas a entender la cultura de la institución y de esta manera puedan adaptarse rápidamente. Todo ello con el fin de generar un sentido de identidad sólido y favorable entre los colaboradores.

- En cuanto a la “cooperación”, se sugiere que se recomienda promover actividades de team building, estas pueden ser desde actividades al aire libre, juegos de colaboración y confianza o proyectos en equipo. El objetivo final es que los miembros del equipo trabajen juntos de manera más eficaz y mejoren su capacidad para resolver problemas y tomar decisiones en equipo.
- En cuanto al “desafío”, se sugiere que la institución pueda implementar talleres de empowerment para estimular el desarrollo de talentos y competencias, además de talleres de Liderazgo donde puedan simular situaciones de crisis y desafíos, donde los participantes pueden aprender a tomar decisiones rápidas, mantener la calma bajo presión y liderar equipos en situaciones difíciles.
- En cuanto a “Relaciones interpersonales”, se sugiere que la Institución implemente talleres de comunicación asertiva orientadas al desarrollo de habilidades centradas en la comprensión de la comunicación como herramienta debido a que permite vincularnos con los demás, además de mostrar nuestros talentos, habilidades, ideas y en general lo que somos. Asimismo, abordar temas como, agresiones ocultas dentro del lenguaje, comunicación que construye como, por ejemplo: la escucha activa, empatía, claridad, asertividad, constructividad, paciencia, etc.; así como también las diferentes técnicas de comunicación. Todo ello con el fin mejorar la cohesión del equipo, así como también de

fomentar relaciones más cercanas y positivas entre los miembros del equipo.

- En cuanto a “Estándar”, que hace referencia al seguimiento y medición del desempeño de los colaboradores, se sugiere que la institución implemente un software de modelo de evaluación de desempeño 180° y 360°, para evaluar a los colaboradores desde diferentes perspectivas, y así tener una visión más amplia, completa y precisa de ello; respecto a la evaluación 180°, considera dos evaluaciones, la primera, la perspectiva jerárquica que proviene de la evaluación del Jefe Directo o Jefe inmediato que nos dará una visión respecto al cumplimiento de sus responsabilidades y compromiso con el logro de los objetivos y metas interpuestas por el jefe directo y la segunda, autoevaluación, que nos ayudará a conocer como percibe el colaborador el trabajo realiza una; ambas se comparan con el fin de identificar posibles oportunidades de mejora. En cuanto a la Evaluación 360°, además de las 2 antes mencionadas, considera también, la evaluación de los subordinados, esto puede ayudar a conocer las habilidades de liderazgo de la persona evaluada; asimismo, la evaluación de los pares y colegas que reflejaría el manejo del trabajo colaborativo, apoyo mutuo y habilidades interpersonales, finalmente la evaluación de los clientes y/o usuarios externos, quienes, desde su experiencia, se enfocarán en la calidad del servicio recibido, Todas las evaluaciones nos ayudarán a tener una perspectiva más completa e integral en cuanto al desempeño del colaborador.

## REFERENCIAS

- Arteaga N. y López E. (2022). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Institución Educativa San Agustín, Huánuco, 2021* [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica del Perú La Unión]. Repositorio institucional Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5555>
- Bohórquez, G. (2012). *Modelo de desempeño laboral basado en competencias*. Revista Universidad del Zulia Venezuela, 17(38), 500-672.
- Campomanes, R. (2021). *El clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los Trabajadores en la empresa Terpel Perú S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4825>
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiang, M. & Núñez, A. (2007). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior*. ICADE.
- Esteban, M. (2019). *La incidencia del clima laboral en la calidad de atención al cliente, en la oficina de Cierre de Negocios de la Municipalidad de la Ciudad de Salta* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Salta de Argentina] Repositorio institucional Universidad Católica de Salta. <https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ojs67538/Details?sid=230505>
- García et. Al. (2020). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las ONG's del distrito de San Borja, Año 2020* [Tesis de Pregrado,

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Repositorio institucional Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667112/Grandez\\_VL.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667112/Grandez_VL.pdf?sequence=11&isAllowed=y)

Gómez A. (2019). *Análisis del Clima Organizacional en la IPS SYSO empresarial A.A.S.* [Tesis de Pregrado, Universidad de Cartagena]. Repositorio institucional Universidad de Cartagena

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/12412/proyecto%20clima%20organizacional%20%281%29%20%20FINAL%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Great Place to work [GPTW]. (2022, 2 de febrero). *Mejores lugares para trabajar en el Perú* .

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023,11 mayo). *Incidencia de la Pobreza Monetaria 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4215973-cifras-de-pobreza-2022>

Legislación del Perú. (1995). *Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo (Ley N° 26636)*. <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26636.pdf>

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

López, A. (2020). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta Metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador]. Repositorio institucional Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19811>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2023) Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. <https://www.gob.pe/foncodes>

Mozombite, C. (2023). *Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en el ámbito global, en Lima 2023*. [Tesis de Prerado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional Universidad Ricardo Palma.

[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6781/T030\\_75391618\\_T%20%200%20CECILIA%20VANESSA%20ROJAS%20MOZOMBITE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6781/T030_75391618_T%20%200%20CECILIA%20VANESSA%20ROJAS%20MOZOMBITE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Palomino, C. (2018). *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa, 2018* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana La Unión]. Repositorio institucional Universidad Peruana La Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1583>

Palacios (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública.

Palomino, C.O (2018). *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa, 2018 2022* [Tesis de Grado, Universidad Peruana Unión]. Alicia Concytec <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1583>

Penachi, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión en el Tercer Milenio* Vol. 22 - N.º 44 - 2019, pp. 85 - 93, 85-93.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/17314>

Ramírez, M. (2023). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, con proyección global, Lima, 2023* [Tesis de Pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional Universidad Ricardo Palma.

<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/6784>

Salazar et. Al. (2018). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Repositorio institucional Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625954/AltezS\\_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625954/AltezS_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Santamaría J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador]. Repositorio institucional Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7204>

Souto, M. y Abud S. (2020). *Clima Organizacional: El desempeño laboral* [Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Salta de Argentina] Repositorio institucional Universidad Católica de Salta de Argentina [https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id\\_noti ce=72304](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_noti ce=72304)

Schneider, B. (1975). *Organizational climate: An essay*. Personnel Psychology, 28(4), 447-479.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01395.x>

Werther W. Y Davis K. (1989). Administración de personal y recursos humanos. México,

Editorial Mc Graw-Hill, México

## APÉNDICE

### Apéndice 1 - Encuesta

#### PRESENTACIÓN DE ENCUESTA

Estimado(a) trabajador(a), me dirijo a usted para pedirle cordialmente un momento de su tiempo para poder responder a la siguiente encuesta.

#### INSTRUCCIONES

Este cuestionario tiene como finalidad de conocer la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores.

A continuación, se presentarán una serie de preguntas, que deberán responderse marcando una "X" en la opción que usted crea conveniente.

*Opciones:*

- ( ) Totalmente de acuerdo
- ( ) De acuerdo
- ( ) Neutral
- ( ) En desacuerdo
- ( ) Totalmente en desacuerdo

#### ENCUESTA

Unidad	
Fecha	/ /
Rango de edad	<input type="checkbox"/> 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 25 a 35 años <input type="checkbox"/> 35 a 45 años <input type="checkbox"/> 45 años a más
Género	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Otros

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	Estoy informado y capacitado sobre las normas, políticas y procedimientos administrativos de la institución, incluyendo códigos de ética y códigos de conducta.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
2	Comprendo claramente la misión y visión institucional.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
3	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores y colegas.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
4	En la institución existen programas de reconocimiento al desempeño del colaborador.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
5	Considero que la alta rotación de personal, ha afectado en la productividad de la institución.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
6	Considero que tengo las habilidades necesarias para manejar conflictos.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
7	Siento que mi trabajo contribuye de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la institución.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
8	Abordo los problemas y desafíos en el trabajo sin esperar a que alguien más lo haga.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
9	Realizo un plan de acción para lograr mis objetivos EJ. Realizo una lista clara de las tareas y prioridades que debo cumplir en la semana.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
10	Me involucro en las actividades de la institución, incluso más allá de mis responsabilidades laborales.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
11	Mi jefe muestra una actitud comprensiva conmigo en situaciones complejas. EJ. Cuando cometo un error en el trabajo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo

12	Considero importante el apoyo mutuo entre mis compañeros de trabajo y superiores.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
13	Estoy dispuesto a asumir nuevos retos y desafíos en el trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
14	Considero que tengo la capacidad de superar cualquier obstáculo en el trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
15	La institución nos brinda talleres y/o capacitaciones para reforzar nuestras habilidades interpersonales. EJ: capacitaciones respecto a comunicación efectiva y/o compasiva.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
16	Considero que soy sociable e interactúo frecuentemente con mis compañeros.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
17	Considero que tengo un buen rendimiento laboral	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
18	La institución brinda capacitaciones orientadas a mejorar mi rendimiento laboral.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
19	Considero que sé manejar el estrés y la presión laboral.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
20	Considero que todos los empleados de esta institución son tratados con igualdad y respeto.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
21	Trabajar en esta institución me ayuda a lograr mis objetivos personales.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
22	Me siento capaz de realizar mis tareas con éxito.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo

23	Mi equipo y yo trabajamos hacia una meta en común.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
24	Me siento comprometido con mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
25	Considero que propongo ideas innovadoras que ayudan al logro de los objetivos de la institución.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
26	Tomo decisiones oportunas que ayudan en los objetivos de la institución.	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo

## Apéndice 2 - Validez del instrumento



### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]  
No aplicable [ ]

03 de octubre del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Oswaldo Arturo Villoslada Aguirre**

Especialidad del evaluador: **Doctor en Administración de la Educación  
Maestro en Gestión Pública  
Lic. en Administración**

**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.

FIRMA

Oswaldo Arturo Villoslada Aguirre

DNI: 40822169

ORCID: 0000-0002-5838-7186





**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir   
 No aplicable

02 de octubre del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Gino Schettini Neira

Especialidad del evaluador: Maestro en Comercio Exterior y Turismo

**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

NOMBRE: Gino Schettini Neira

DNI: 09640947



**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**  
**No aplicable [ ]**

03 de octubre del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Oswaldo Arturo Villoslada Aguirre**

Especialidad del evaluador: **Doctor en Administración de la Educación**  
**Maestro en Gestión Pública**  
**Lic. en Administración**

**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.

FIRMA

Oswaldo Arturo Villoslada Aguirre  
DNI: 40822169  
ORCID: 0000-0002-5838-7186



**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir   
 No aplicable

03 de octubre del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Barrenechea Orduña Herberth Anderson

Especialidad del evaluador: Maestro en Gestión Pública  
 Contador Público Colegiado

**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

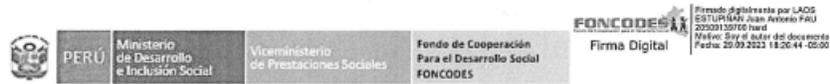
**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.

FIRMA

DNI: 40286705  
 ORCID: 0009-0001-7763-2415

## Apéndice 3 – Permiso de la Institución



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

San Isidro, 29 de Septiembre del 2023

### CARTA N° 000523-2023-MIDIS/FONCODES/URH

Señor(a).

ACOSTA BALABARCA MASSIEL A.  
Presente.

Asunto : AUTORIZACION DE TRABAJO DE INVESTIGACION (TESIS) EN LA SEDE CENTRAL DE FONCODES.

Referencia : PROVEIDO N° 005665-2023-MIDIS/FONCODES/URH (27SEP2023)

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y en atención al documento de la referencia en la cual solicita autorización para llevar a cabo el trabajo de investigación (Tesis) en la Sede Central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES, con la finalidad de obtener el Título profesional en Administración de Negocios Globales.

En ese sentido, este despacho autoriza la realización de la investigación (Tesis) para la obtención de datos mediante la técnica por encuesta a los/las servidores/as del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – FONCODES, exceptuando la información que a nuestro criterio y políticas sean confidenciales.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

Documento firmado digitalmente

.....  
JUAN ANTONIO LAOS ESTUPIÑÁN  
FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL

cc:  
(JUE/uead)

Av. Paseo de la República 3101, San Isidro, Lima – Perú  
Central telefónica: (511) 3118900  
[www.foncodes.gob.pe](http://www.foncodes.gob.pe)



Firmado digitalmente por ALVARO  
CUESTAS Evelyn Margot FAU  
20593139700 eSB  
Fecha: 29.09.2023 16:03:35-05



BICENTENARIO  
DEL PERÚ  
2021 - 2024

Página 1 de 1

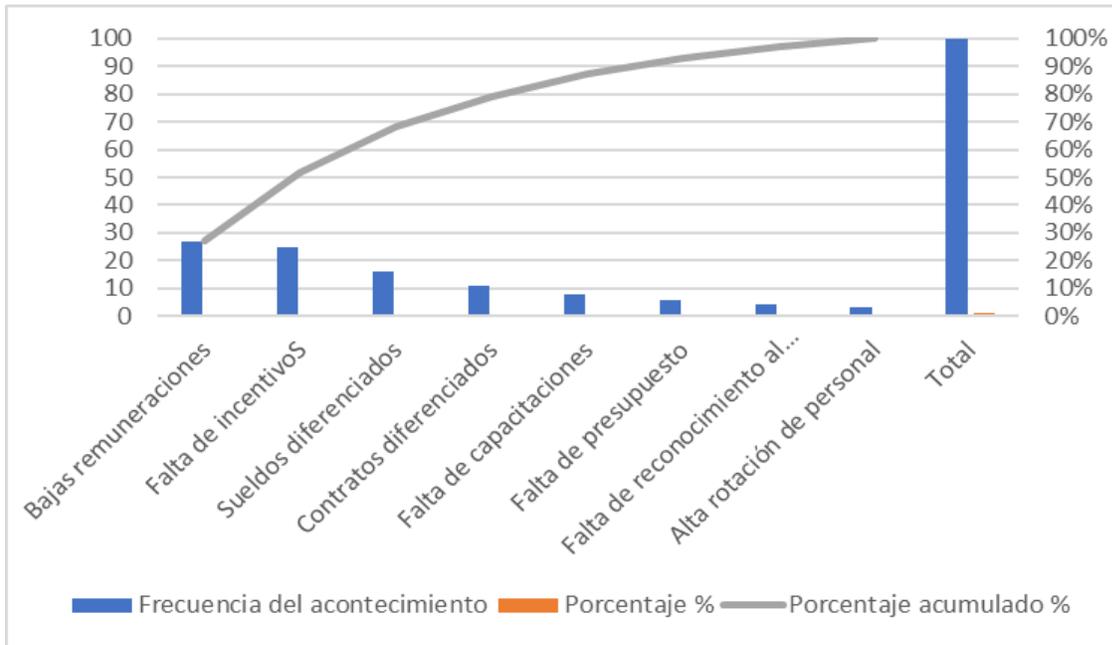


Este es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 028-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <http://www.foncodes.gob.pe/sgd/verifica> e ingresando el siguiente código de verificación: GTJXVIIH



#### Apéndice 4 - Diagrama de Pareto

Diagrama de Pareto- Causas posibles del bajo desempeño del personal de FONCODES.



*Nota.* La figura muestra las probables cifras de las causas que originan el bajo desempeño del personal de FONCODES. Fuente. Elaboración propia (2023).

## Apéndice 5- Matriz Lógica de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL				
¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	El Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023	CLIMA ORGANIZACIONAL	D1: Estructura	Normatividad Comprensión de las Políticas	TIPO: Aplicada ENFOQUE: Cuantitativo ALCANCE: Descriptivo- Correlacional DISEÑO: No Experimental
				D2: Recompensa	Estimulo al trabajo bien hecho Reforzamiento positivo	
				D3: Conflicto	Rotación de personal Acuerdo participativo	CORTE: Transversal
				D4: Responsabilidad	Compromiso en el trabajo Iniciativa Personal	MÉTODO: Hipotético-Deductivo
				D5: Identidad	Consecución de objetivos personales Vocación por el trabajo	POBLACIÓN: 240 colaboradores MUESTRA: 148
PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS				
¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	La estructura se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023				

<p>¿Cuál es la relación entre la recompensa y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La recompensa se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>D6: Cooperación</p> <p>Comprensión de jefes</p> <p>Cooperación mutua</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p>
<p>¿Cuál es la relación entre el conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre el conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>El conflicto se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>		<p>D7: Desafío</p> <p>Retos en el trabajo</p>	<p>INSTRUMENTO: CuestionarioPrograma Excel Programa SPSS</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La responsabilidad se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>		<p>D8: Relaciones</p> <p>Satisfacciones por las relaciones personales</p>	
<p>¿Cuál es la relación entre el conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre el conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>El conflicto se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p>D9: Estándares</p> <p>Rendimiento en el trabajo</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La responsabilidad se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p>D1: Relaciones interpersonales</p> <p>Habilidades Interpersonales</p> <p>Respeto mutuo</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?</p>	<p>Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.</p>	<p>La responsabilidad se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.</p>	<p>D2: Orientación de resultados</p> <p>Objetivos</p> <p>Metas</p> <p>Importancia de las funciones</p>		

¿Cuál es la relación entre la identidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre la identidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	La identidad se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023	D3: Trabajo en equipo	Apoyo de grupo Compromiso
¿Cuál es la relación entre la cooperación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre la cooperación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	La cooperación se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.	D4: Iniciativa	Innovación Toma de decisiones
¿Cuál es la relación entre el desafío y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre el desafío y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	El desafío se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.		

¿Cuál es la relación entre las relaciones y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre el desafío y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	Las relaciones se relacionan con la cooperación laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.
¿Cuál es la relación entre los estándares y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023?	Determinar la relación entre los estándares y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global, Lima 2023.	Los estándares se relacionan con la cooperación laboral de los colaboradores de la sede central del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES con enfoque global en Lima, 2023.

---

## Apéndice 6 – Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> Litwin y Stinger (1968)	Litwin y Stinger (2012) definen el concepto de Clima Organizacional como "un conjunto de propiedades del medio ambiente de un trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación, comportamiento y desempeño laboral.	Litwin y Stinger (2009) afirma la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura,	Estructura	● Normatividad	1
				● Comprensión de las Políticas	2
			Recompensa	● Estimulo al trabajo bien hecho	3
				● Reforzamiento positivo	4
			Conflicto	● Rotación de personal	5
				● Acuerdo participativo	6
			Responsabilidad	● Compromiso en el trabajo	7
				● Iniciativa personal	8
			Identidad	● Consecución de objetivos personales	9
				● Vocación por el trabajo	10

Estructura,	Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de jefes</li> </ul>	11
Recompensa,			12
Conflicto,	Desafío	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos en el trabajo</li> </ul>	13-14
Responsabilidad,			
Identidad, cooperación,	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción por las relaciones interpersonales</li> </ul>	15-16
desafío, relaciones y			
estándares.	Estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento en el trabajo</li> </ul>	17-18

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>  Bohórquez (2004)	Bohórquez (2004) "Es el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado."	El desempeño laboral según el Modelo de Bohórquez (2007) tiene las siguientes dimensiones: orientación de resultados, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo.	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades interpersonales</li> <li>Respeto mutuo</li> </ul>	19 20
			Orientación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Importancia de las funciones</li> </ul>	21 22
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de grupo</li> <li>Compromiso</li> </ul>	23 24
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación</li> </ul>	25
			Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones</li> </ul>	26

## Apéndice 7 - Benchmarking

### Instituciones Nacionales

Institución	Rubro / categoría	Institución	Target	Buenas prácticas	Estrategias
<b>PROGRAMA SOCIAL QALIWARMA</b> 	<b>PROGRAMA SOCIAL DE ALIMENTOS</b> 	<b>SIMILAR</b>	Niños en etapa escolar de escuelas públicas (primaria) y población indígena (secundaria)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Talleres de Liderazgo</li> <li>- Programa de reconocimiento al servidor público</li> <li>- Implementan talleres para adoptar medidas eficaces para hacerles frente al estrés laboral.</li> <li>- Talleres de Gestión del tiempo: Conocer cómo organizar actividades adecuadamente.</li> <li>- Capacitación de Cultura Organizacional</li> <li>- Implementan de Capacitaciones de Habilidades blandas y trabajo en equipo.</li> <li>- Feedback continuo al personal</li> <li>- Talleres de desarrollo profesional</li> </ul>	<p><b>Estructura:</b> Crean un ambiente de respeto entre jefes y subordinados, implementando una cultura horizontal de apoyo mutuo y trabajo colaborativo.</p> <p><b>Recompensa:</b> Promueven el reconocimiento social, valorando las buenas acciones y logros del colaborador.</p> <p><b>Conflicto:</b> Brindan talleres de habilidades blandas para poder hacer frente a los conflictos en el ambiente laboral,</p> <p><b>Responsabilidad:</b> En esta Institución fomentan la implementación de estrategias para el cumplimiento de las actividades laborales a través de talleres de gestión de tiempos para conocer cómo organizar sus actividades adecuadamente.</p> <p><b>Identidad:</b> Crean un ambiente de trabajo que refleja los valores y la cultura institucional, para que los colaboradores cada vez más se involucren y se sientan identificados con ellos.</p> <p><b>Cooperación:</b> Promueven el trabajo colaborativo y de apoyo mutuo a través de lluvia de ideas y reuniones en donde los colaboradores comparten ideas y solucionan de manera conjunta.</p> <p><b>Desafío:</b> Ofrecen oportunidades de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, lo que puede aumentar su confianza para enfrentar desafíos laborales.</p> <p><b>Relaciones:</b> Fomentan sesiones de talleres de habilidades blandas con enfoque participativo para reforzar la comunicación efectiva y el relacionamiento de los colaboradores dentro de la institución.</p> <p><b>Estándares:</b> Establecer reuniones de seguimiento individual regularmente para revisar el progreso de los objetivos y brindar retroalimentación específica sobre el rendimiento de cada colaborador.</p>

INSTITUCIÓN	RUBRO - CATEGORÍA	TIPO DE COMPETENCIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p><b>PROGRAMA SOCIAL PAÍS</b></p> 	<p><b>PROGRAMA DE APOYO SOCIAL</b></p> 	<p><b>INSTITUCIÓN SIMILAR</b></p>	<p>Población en condición de pobreza y pobreza extrema.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de Taller de comunicación asertiva y efectiva.</li> <li>2. Desarrollar habilidades blandas: liderazgo, para formar equipos de líderes a través de talleres</li> <li>3. Talleres para reforzar conocimientos, capacidades y habilidades a fin de gestionar conflictos de manera adecuada</li> <li>4. Taller para Desarrollar las competencias de habilidades blandas (relaciones interpersonales, comunicativas, de escucha, gestión del tiempo, etc) en los/as participantes del programa nacional país.</li> <li>5. Establecen roles de trabajos claros y definidos.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Existe una jerarquía clara, con roles y responsabilidades bien definidos, ello ayuda a evitar confusiones y superposiciones de trabajo.</p> <p><b>Recompensa:</b> Se busca incentivar el esfuerzo y la motivación de los COLABORADORES, y reconocer sus logros a través de Trofeos, certificados, placas conmemorativas u otros premios simbólicos que representen el logro y el reconocimiento por el buen desempeño laboral.</p> <p><b>Conflicto:</b> Fomentan un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso, y promueven a través de capacitaciones, fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores a fin de gestionar conflictos laborales de manera adecuada.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Promueven la responsabilidad y compromiso a través de talleres de gestión de tiempo y establecimiento de prioridades, que ayudan a los colaboradores a administrar eficazmente su tiempo y a priorizar sus tareas importantes para cumplir con sus responsabilidades laborales de la manera más efectiva.</p> <p><b>Identidad:</b> Establecen políticas y prácticas que reflejan y refuerzan la cultura y los valores institucionales, fomentando así una identidad consistente y auténtica en todas las operaciones internas.</p> <p><b>Cooperación:</b> Crean un entorno de trabajo inclusivo y de apoyo donde se valoran y escuchan las opiniones de todos los miembros del equipo.</p> <p><b>Desafío:</b> Ofrecen talleres relacionados a gestión de crisis y resiliencia institucional que preparen a los colaboradores y equipos para enfrentar y superar situaciones difíciles y desafiantes.</p> <p><b>Relaciones:</b> Organizan sesiones de desarrollo de habilidades blandas, como liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo, para fortalecer las competencias que contribuyen a relaciones interpersonales s.</p> <p><b>Estándares:</b> Implementan reuniones de desempeño de manera periódica, donde el jefe o coordinador brinda el feedback de desempeño, y se discuten los logros y oportunidades de mejora.</p>

INSTITUCIÓN	RUBRO - CATEGORÍA	TIPO DE COMPETENCIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p><b>PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS</b></p> 	<p><b>PROGRAMA SOCIAL DE INTEGRACIÓN</b></p> 	<p><b>INSTITUCIÓN SIMILAR</b></p>	<p>Programa social focalizado, en atención integral a niñas y niños menores de 36 meses de edad en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talleres de comunicación efectiva y asertiva.</li> <li>2. Elaborar los diagramas de flujo para identificar y facilitar procesos de la institución.</li> <li>3. Curso de habilidades blandas</li> <li>4. Curso redacción eficaz</li> <li>5. Existe una cultura de respeto y compromiso con el colaborador.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Establecen una estructura efectiva, que promueve una comunicación abierta y fluida entre los miembros de la Institución en todos los niveles.</p> <p><b>Recompensa:</b> Practican el reconocimiento social es una buena alternativa para valorar el esfuerzo de sus colaboradores y que crear un ambiente de trabajo agradable, inclusivo y positivo puede ser una recompensa en sí mismo y puede aumentar la satisfacción laboral.</p> <p><b>Conflicto:</b> Fomentan una cultura inclusiva y de respeto mutuo entre los colaboradores, y promueven la diversidad y la igualdad, apuestan por cursos relacionados al reforzamiento de habilidades blandas para el manejo de conflictos en el ambiente laboral.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> La responsabilidad es uno de los valores más importantes de Cuna más, por ello promueven talleres de establecimiento de metas y objetivos que ayuden a los colaboradores a definir prioridades en sus responsabilidades laborales.</p> <p><b>Identidad:</b> Refuerzan la cultura de la institución desde los valores hasta la visión y misión institucional, de tal manera que los colaboradores las conozcan y se identifiquen.</p> <p><b>Cooperación:</b> Fomentan el trabajo en equipo y la participación colectiva para gestionar y desarrollar proyectos, todas las ideas son importantes y valiosas para la generación de nuevos proyectos.</p> <p><b>Desafío:</b> Realizan eventos y reuniones de equipo para mantenerse actualizado con las últimas tendencias del sector, lo que puede proporcionar ideas y soluciones clave para abordar los desafíos actuales y futuros de la institución.</p> <p><b>Relaciones:</b> Facilitan reuniones periódicas de retroalimentación entre los equipos de trabajo, donde los miembros compartan comentarios constructivos y sugieran formas de mejorar la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p><b>Estándares:</b> Ofrecen programas de capacitación y desarrollo para abordar las áreas de mejora identificadas durante las evaluaciones de desempeño y ayudar a los colaboradores a alcanzar su máximo potencial.</p>

INSTITUCIÓN	RUBRO - CATEGORÍA	TIPO DE COMPETENCIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p><b>PROGRAMA NACIONAL PENSIÓN 65</b></p> 	<p><b>PROGRAMA SOCIAL DE INTEGRACIÓN</b></p> 	<p>INSTITUCIÓN SIMILAR</p>	<p>Programa social focalizado, en atención integral a niñas y niños menores de 36 meses de edad en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talleres Comunicación y gestión de la crisis.</li> <li>2. Talleres de habilidades blandas</li> <li>3. Gestión del cambio y manejo de equipos de trabajo.</li> <li>4. Técnicas de redacción profesional.</li> <li>5. Reconocen públicamente los logros de sus colaboradores.</li> <li>6. Talleres de desarrollo profesional.</li> <li>7. Ambiente de respeto mutuo.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Promueve una estructura alineada con los objetivos y la estrategia de la institución, cada nivel jerárquico contribuye a la consecución de metas más amplias.</p> <p><b>Recompensa:</b> Consideran que el reconocimiento público a través de un certificado por un trabajo bien hecho puede ser muy motivador. Esto puede también incluir elogios en reuniones de equipo, correos electrónicos de reconocimiento o incluso premios simbólicos.</p> <p><b>Conflicto:</b> Fomenta una cultura de retroalimentación constructiva del jefe al subordinado, e identifican y alientan la resolución temprana de algún conflicto que pueda estar sucediendo en el entorno laboral a través del diálogo abierto y honesto, además refuerzan sus habilidades blandas a través de talleres para el manejo de estos.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Promueven talleres de autogestión y motivación, que ayudan a los colaboradores a comprender la importancia de la autodisciplina y la auto motivación para asumir la responsabilidad de su propio trabajo y desempeño laboral.</p> <p><b>Identidad:</b> En cada oportunidad o evento suelen resaltar los valores institucionales de tal manera que los colaboradores las puedan identificar y se puedan sentir identificados con ellos.</p> <p><b>Cooperación:</b> Fomentan sesiones de planificación estratégica en equipo, donde los equipos trabajan juntos para establecer objetivos y desarrollar planes de acción, fomentando la participación y el compromiso de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones.</p> <p><b>Desafío:</b> Implementan programas de gestión de talento y desarrollo de habilidades para identificar y nutrir el talento interno, y para desarrollar un equipo altamente calificado y comprometido que pueda abordar los desafíos de la Institución.</p> <p><b>Relaciones:</b> Establecen talleres de intercambio de habilidades, donde los empleados puedan enseñar y aprender unas de otras, fomentando así un entorno de aprendizaje continuo y colaborativo.</p> <p><b>Estándares:</b> Los responsables de área validan periódicamente el desempeño de sus colaboradores, y les brinda el feedback correspondiente con el fin de ayudarlos a mejorar o conocer cuál es el motivo de su bajo rendimiento.</p>

INSTITUCIÓN	RUBRO - CATEGORÍA	TIPO DE COMPETENCIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p><b>PROGRAMA NACIONAL JUNTOS</b></p> 	<p><b>PROGRAMA DE APOYO SOCIAL</b></p> 	<p>INSTITUCIÓN SIMILAR</p>	<p>Programa social focalizado, en atención a mujeres gestantes, niñas, niños y adolescentes de los hogares más pobres.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logra desarrollar talleres de comunicación efectiva</li> <li>2. Taller de trabajo en equipo, manejo de conflictos y resolver de manera adecuada situaciones de tensión.</li> <li>3. Se promueven capacitaciones de educación para el desarrollo personal y profesional.</li> <li>4. Promueve el liderazgo a través de talleres.</li> <li>5. Existe una cultura de respeto y compromiso con el colaborador.</li> <li>6. Metodologías ágiles (design thinking).</li> <li>7. Ambiente de empatía y respeto.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Promueve una estructura donde cabe la flexibilidad y respeto, donde el trabajo en equipo y la toma de decisiones son cada vez más ágiles y buscan la participación del equipo.</p> <p><b>Recompensa:</b> Organizar eventos especiales o reuniones simbólicas para celebrar logros e hitos importantes en el trabajo es la mejor alternativa para reconocer el trabajo bien hecho en esta institución.</p> <p><b>Conflicto:</b> Organizan sesiones de capacitación y talleres específicos sobre gestión de conflictos y resolución de problemas para mejorar las habilidades de los colaboradores.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Desarrollan talleres de habilidades de organización, donde promueven y enseñan a los empleados, técnicas y estrategias para organizar eficientemente sus tareas y responsabilidades, lo que contribuye a una mayor productividad y ello se vea reflejado en el logro de los objetivos de la institución</p> <p>Desarrollan talleres de metodologías ágiles (Design Thinking) para el desarrollo de sus actividades</p> <p><b>Identidad:</b> Organizan eventos internos para premiar y destacar a los colaboradores que encarnen los valores y la identidad corporativa de la institución, fomentando una cultura de excelencia y compromiso.</p> <p><b>Cooperación:</b> Promueven jornadas de reflexión y autoevaluación en equipo; donde los miembros del equipo discutan y evalúen conjuntamente su desempeño y progreso, identificando áreas de mejora y estableciendo metas comunes para el futuro.</p> <p><b>Desafío:</b> Fomentan la innovación y el espíritu de trabajo colaborativo: para impulsar el desarrollo de nuevas ideas y soluciones que puedan abordar desafíos y fomentar un ambiente óptimo de creatividad en la institución.</p> <p><b>Relaciones:</b> Promueven talleres de habilidades blandas para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores, y ello tenga un impacto positivo en el trabajo en equipo.</p> <p><b>Estándares:</b> Los jefes y coordinadores realizan un seguimiento continuo a las actividades y desempeño de los colaboradores, para esto reciben talleres de liderazgo para la buena gestión y manejo de su equipo.</p>

## Instituciones Internacionales

Institución	Rubro / categoría	Tipo de Institución	Target market	Buenas prácticas	Estrategias aplicadas al Marketing Mic
<p><b>PROGRAMA SOCIAL PRO-HUERTA</b></p> 	<p><b>PROGRAMA SOCIAL HUERTA</b></p> 	Similar	Familias (Productoras Urbanas/Rurales).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizativa horizontal</li> <li>2. Capacitaciones de Desarrollo profesional</li> <li>3. Brindan talleres de Inteligencia emocional</li> <li>4. Brindan talleres de Gestión de tiempo</li> <li>5. Fomentan la cultura de la Institución</li> <li>6. Fomentan el trabajo colaborativo a través de talleres .</li> <li>7. Condiciones de contratación y beneficios atractivos.</li> <li>8. Evaluación del personal 360 ° y 180°</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Promueven una estructura horizontal, de participación colectiva.</p> <p><b>Recompensa:</b> Ofrecen oportunidades de formación profesional.</p> <p><b>Conflicto:</b> fomentan talleres de inteligencia emocional.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Establecen metas y objetivos claros y fomentar el sentido de responsabilidad y compromiso a través de talleres de Gestión de tiempo.</p> <p><b>Identidad:</b> Establecen programas de mentoría y coaching que fomenten la transmisión de los valores y la cultura de la institución.</p> <p><b>Cooperación:</b> Promueven el trabajo en equipo.</p> <p><b>Desafío:</b> Fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje , involucrando a los colaboradores a todo nivel para promover la adaptabilidad y la innovación, todo ello con la finalidad de ayudar a superar desafíos institucionales.</p> <p><b>Relaciones:</b> Implementan programas de coaching de equipo que promuevan comunicación efectiva.</p> <p><b>Estándares:</b> Establecen planes de acción correctiva y preventiva para abordar áreas de bajo rendimiento y proporcionar recursos y apoyo adicionales para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño.</p>

INSTITUCIÓN	RUBRO/ CATEGORÍA	TIPO DE COMPETENCIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p>PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR (PAE)</p> 	<p>PROGRAMA SOCIAL DE ALIMENTACION</p> 	<p>Directa</p>	<p>Escolares (niños, niñas y adolescentes) registrados en la matrícula oficial, fomentando estilos de vida saludables y mejorando su capacidad de aprendizaje, a través del suministro de un complemento alimentario.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se valora la comunicación asertiva.</li> <li>2. Se elaboran talleres motivacionales y de desarrollo profesional.</li> <li>3. Capacitación en habilidades de trabajo en equipo.</li> <li>4. Programas de reconocimiento social de logros y desempeño laboral.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Promueven una estructura donde minimizan la duplicación de funciones, y maximizan la eficiencia operativa, y establecen reglas definidas de conducta.</p> <p><b>Recompensa:</b> Destaca los logros de sus colaboradores en las redes sociales corporativas o en reuniones, además del reconocimiento frente a sus compañeros de trabajo para que los demás puedan sentirse motivados en alcanzar un reconocimiento social ante un trabajo bien hecho, de esta manera buscan aumentar la satisfacción laboral de sus colaboradores y mejorar el ambiente laboral.</p> <p><b>Conflicto:</b> Realizan encuestas periódicas de satisfacción laboral y clima organizacional para identificar posibles problemas y conflictos que estén afectando el ambiente laboral, y en base a ellos, desarrollar un plan de acción frente a ello.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Proporcionan recursos y herramientas adecuadas para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente.</p> <p><b>Identidad:</b> Desarrollan estrategias de endomarketing y comunicaciones coherentes con el objetivo de posicionar los valores y gestionar la cultura de la institución de manera atractiva y significativa para los colaboradores.</p> <p><b>Cooperación:</b> Implementan programas de capacitación en habilidades de trabajo en equipo, que proporcionen a los empleados herramientas y técnicas para mejorar la comunicación y la coordinación entre sí.</p> <p><b>Desafío:</b> Establecen alianzas estratégicas con instituciones académicas y centros de estudios para acceder a conocimientos y recursos especializados que puedan ayudar a resolver desafíos específicos y la innovación.</p> <p><b>Relaciones:</b> Crean un programa de "Conoce al equipo", que incluye presentaciones cortas o perfiles escritos de los miembros del personal, lo que ayuda a fomentar la familiaridad y el compañerismo dentro de la institución.</p> <p><b>Estándares:</b> Implementan KPI's que permitan un monitoreo de tareas y actividades y determinan el progreso de los proyectos individuales y en equipo.</p>

INSTITUCIÓN	RUBRO/ CATEGORÍA	TIPO DE COMPETENCIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p><b>PROGRAMA ABRAZO</b></p> 	<p><b>PROGRAMA SOCIAL DE APOYO LABORAL</b></p> 	<p>INSTITUCIÓN SIMILAR</p>	<p>Programa de prevención, intervención y protección a niños, niñas y adolescentes que realizan actividades económicas en espacios públicos, olerías, vertederos y agricultura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talleres de Habilidades blandas y/o manejo del estrés.</li> <li>2. Talleres de Inteligencia emocional</li> <li>3. Programas de reconocimiento y logros de objetivos,</li> <li>4. Talleres de comunicación efectiva.</li> <li>5. Entrenamientos vivenciales y Talleres de liderazgo en equipo.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Promueven una estructura organizativa jerárquica plana, tiene pocos niveles jerárquicos, ello promueve una comunicación abierta y efectiva para la rápida toma de decisiones.</p> <p><b>Recompensa:</b> En esta institución reconocen la lealtad y la antigüedad de los empleados con recompensas como certificados, placas conmemorativas u otros regalos relacionados con el tiempo de servicio, además reconocen el buen desempeño del trabajador.</p> <p><b>Conflicto:</b> Brindan talleres de comunicación efectiva para ayudar a los colaboradores en sus habilidades de escucha activa, expresión clara y respetuosa y a entender la importancia de la comunicación abierta en la resolución de conflictos, además de talleres de manejo del estrés y presión laboral para reducir la tensión y los conflictos interpersonales.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Establece una política de retroalimentación de 360° que permite que los colaboradores reciban comentarios no solo de sus superiores sino también de sus pares y subordinados, lo que fomenta la responsabilidad en su desarrollo personal y la mejora continua.</p> <p><b>Identidad:</b> Implementan programas de feedback y encuestas de satisfacción para comprender cómo perciben la institución y su identidad.</p> <p><b>Cooperación:</b> Realizan sesiones de entrenamiento vivenciales o de desarrollo de habilidades de liderazgo en equipo, que brinden a los empleados la oportunidad de practicar y mejorar su capacidad para liderar y trabajar efectivamente en equipos.</p> <p><b>Desafío:</b> Desarrollan talleres de empoderamiento y coaching para potenciar las capacidades y así logren mantener la confianza en ellos para que estén capacitados y preparados ante cualquier reto o desafío.</p> <p><b>Relaciones:</b> Realizan actividades de interacción y trabajo en equipo, además implementan talleres para reforzar el buen ambiente laboral cómodo para todos los participantes.</p> <p><b>Estándares:</b> Realizan programas de retroalimentación continua en tiempo real, donde los colaboradores reciben comentarios periódicos y constructivos sobre su desempeño para permitir ajustes y mejoras inmediatas.</p>

INSTITUCIÓN	CATEGORÍA	TIPO DE COMPETENCIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p>PENSIÓN PARA EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES.</p> 	<p>PROGRAMA SOCIAL</p> 	<p>INSTITUCIÓN SIMILAR</p>	<p>Personas mayores de 68 años de todo el país, y a los adultos mayores de 65 años que viven en los municipios integrantes de pueblos indígenas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura horizontal.</li> <li>2. Reconocimiento a los colaboradores por logro de objetivos.</li> <li>3. Promueven un ambiente de ética y responsabilidad.</li> <li>4. Fomentan actividades de team Building.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Se enfocan en promover una estructura dinámica, de comunicación efectiva entre los miembros, de respeto y cumplimiento con las normativas de la institución.</p> <p><b>Recompensa:</b> En esta institución, practican el reconocimiento público y el elogio por un trabajo bien hecho, de esta manera motivan a sus colaboradores. Otras alternativas que aplican son entrega de premios, certificados o simplemente palabras de agradecimiento.</p> <p><b>Conflicto:</b> Promueven un ambiente laboral donde prima el respeto y la confianza mutua entre los colaboradores y jefes, y fomentan el trabajo colaborativo en todos los niveles de la institución. Refuerzan mediante talleres de habilidades blandas el manejo de conflictos.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Fomentan un ambiente de ética institucional donde la responsabilidad es uno de los valores más importantes, involucran a sus colaboradores y los hacen parte del cumplimiento de objetivos institucionales para generar el sentido de responsabilidad en ellos.</p> <p><b>Identidad:</b> Fomentan los valores de la institución y la cultura organizacional de tal manera que los colaboradores las puedan interiorizar y se sientan identificados con ellas.</p> <p><b>Cooperación:</b> Implementan sistemas de recompensas y reconocimientos basados en logros colectivos: para incentivar y celebrar los éxitos y contribuciones conjuntas de los equipos, promoviendo un sentido de unidad y logro compartido.</p> <p><b>Desafío:</b> Implementar programas de gestión del conocimiento y la información, para facilitar el intercambio de conocimientos y colaboración entre los equipos de trabajo, ello ayuda a superar desafíos institucionales.</p> <p><b>Relaciones:</b> Establecen actividades de team building, como juegos y desafíos grupales, para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los colaboradores.</p> <p><b>Estándares:</b> Organizar sesiones de coaching para proporcionar orientación personalizada y apoyo en el desarrollo de habilidades necesarias para mejorar el desempeño laboral.</p>

INSTITUCION	RUBRO/ CATEGORÍA	TIPO DE COMPETEN CIA	TARGET MARKET	BUENAS PRÁCTICAS	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p>PROGRAMA VIVIENDAS CON APOYO</p> 	<p>PROGRAMA SOCIAL DE VIVIENDAS A LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES EN SITUACION DE CALLE</p> 	<p>INSTITUCIÓN SIMILAR</p>	<p>Personas adultas mayores en situación de calle</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promueven talleres específicos de resolución de conflictos y manejo de estrés.</li> <li>2. Realizan programas de reconocimiento a los logros.</li> <li>3. Promueven programas de educación y concientización de la cultura interna.</li> <li>4. Fomentan la adopción del trabajo flexible.</li> </ol>	<p><b>Estructura:</b> Promueven una estructura de respeto, donde todos los empleados reciben un trato justo. Fomenta e incentiva los valores de la empresa, la responsabilidad, el compromiso institucional.</p> <p><b>Recompensa:</b> En esta Institución se reconoce a los colaboradores que destacan por su desempeño a través de beneficios adicionales como, capacitaciones, talleres o cursos que los ayuden a potenciar aún más su desempeño laboral.</p> <p><b>Conflicto:</b> Ofrecen talleres de manejo de estrés y gestión de conflictos, para reforzar las habilidades blandas de los colaboradores de la institución.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Establecen políticas claras de responsabilidad y ética que guíen el comportamiento de los colaboradores, e implementan KPI's para medir el desempeño de ellos, e identificar tempranamente si alguno no cumple con sus responsabilidades para que puedan actuar inmediatamente.</p> <p><b>Identidad:</b> Establecer un programa de educación y concientización interna sobre la identidad corporativa, asegurándose de que todos los colaboradores comprendan y respalden los valores y la misión de la empresa.</p> <p><b>Cooperación:</b> Implementar proyectos de rotación de equipos: que permitan a los empleados trabajar con diferentes equipos y departamentos para fomentar la colaboración interfuncional y mejorar la comprensión de los diferentes roles en la empresa.</p> <p><b>Desafío:</b> Fomentan la adopción de prácticas de trabajo flexibles apostando por el trabajo remoto, para adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados y promover un equilibrio entre la vida laboral y personal, esto ayuda a superar desafíos relacionados con la retención de talento y la satisfacción de los empleados.</p> <p><b>Relaciones:</b> Facilitan espacios de trabajo abiertos y colaborativos que promuevan la interacción entre los empleados, de esta manera fomentar el intercambio de ideas y el trabajo conjunto en proyectos institucionales.</p> <p><b>Estándares:</b> Establecer objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un plazo de tiempo determinado) para cada colaborador, y realizar un seguimiento regular para evaluar el progreso hacia el logro de estos objetivos.</p>

### Apéndice 8 - Cronograma de actividades para la mejora continua

DIM. CLIMA ORGANIZACIONAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIA	VERIFICACIÓN	A CARGODE	DURACIÓN	Prod. o Serv.	PROVEEDOR O PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN	Presupuesto + IGV
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Reforzar los conocimientos de los procedimientos administrativos y lineamientos de la institución	Capacitar a los colaboradores respecto a los procedimientos enfocados a los lineamientos de la institución.	Proporcionar programas de capacitación y desarrollo con el objetivo de mejorar la comprensión respecto a procedimientos y lineamientos de la institución.	Verificación de la participación de colaboradores	Area de Recursos Humanos	Trimestral	Cumplimiento de procedimientos administrativos lineamientos de la institución	PERSONAL FONCODES	S/ 0,000.00
RECOMPENSA	Falta de reconocimiento a los colaboradores.	Reconocimiento a los colaboradores que realicen buenas prácticas.	Implementar un programa de reconocimiento a los colaboradores que realicen buenas practicas, que cumplan sus metas establecidas y que tengan conductas que vayan alineadas a los valores y cultura de la institución.	Evaluación de personal	Area de Recursos Humanos	Trimestral	Seguimiento del cumplimiento de metas y conductas.	PERSONAL FONCODES	S/ 0,000.00
CONFLICTO	Alta rotación de personal	Realizar una evaluación al personal que renuncia, o pide licencia para trabajar en otras instituciones.	Implementar una evaluación interna exclusivamente para el personal que cesa.	Feedback de cese	Area de Recursos Humanos	Permanente	Evaluación de cese	PERSONAL FONCODES	S/ 0,000.00
RESPONSABILIDAD	Bajos niveles de compromiso, responsabilidad y desempeño de los colaboradores	Realizar una supervisión estrecha a los colaboradores	Implementar reuniones semanales de cada coordinación con su equipo de trabajo con el fin de brindarles el feedback correspondiente a cada uno de ellos.	Feedback semanal	Coordinadores de las Unidades	Semanal	Evaluación	PERSONAL FONCODES	S/ 0,000.00
IDENTIDAD	Falta de conocimiento de la cultura institucional en los colaboradores	Realizar actividades internas para promover la cultura institucional, y que de esta manera los colaboradores se involucren y se sientan identificados con ella	Comunicar nuestros valores, objetivos, vision mision a través de canales de comunicación fáciles y claros. Esto incluye la comunicación a través de reuniones regulares, correos electrónicos, protectores de pantalla, etc.	Verificación acorde a la cantidad de correos electrónicos enviados, las interacciones en la plataforma de colaboración en línea.	Recursos Humanos/ Comunicaciones	Semanal	Difusión de la cultura Institucional	PERSONAL FONCODES	S/ 0,000.00

Cooperación	Escasa evidencia trabajo colaborativo	Realizar capacitaciones fomentando el trabajo en equipo.	Incluir charlas que promuevan la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, liderazgo y el establecimiento de metas compartidas, motivando e incentivando el trabajo en equipo y los beneficios de ellos.	Verificación de la participación de colaboradores	Recursos Humanos	Trimestral	Capacitación en Habilidades blandas	CONSIENTE MENTE	S/18,400.00
Desafío	Falta de creatividad y mentalidad conformista.	Motivar a los colaboradores y reforzar la mentalidad de crecimiento, enfatizando la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo personal	Implementar talleres que promuevan la creatividad y resolución de problemas, a través de actividades prácticas.	Verificación de la participación de colaboradores	Recursos Humanos	Semestral	Talleres Motivacionales	CONSIENTE MENTE	S/ 18,400.00
Relaciones interpersonales	Falta de empatía y respeto mutuo	Fomentar un buen clima en la institución	Brindar talleres orientados en la comunicación no violenta, al desarrollo y la empatía y la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.	Verificación de la participación de colaboradores	Recursos Humanos	Semestral	Talleres de relaciones interpersonales	CONSIENTE MENTE	S/ 18,400.00
Estándar	Poca frecuencia en la evaluación del desempeño en los colaboradores de la institución	Modelo de evaluación de desempeño 180° y 360°.	Implementación de software de modelo de evaluación de desempeño de 180° a los colaboradores Implementación de software de modelo de evaluación de desempeño de 360° a personal de oficinas y directivos cada trimestre.	Verificación de la instalación e implementación de un software de evaluación de desempeño 180° y 360°	Área de Informática(IT)	Trimestral	Software de evaluación de desempeño BUK (240 colaboradores)	Buk	S/ 4,749.00

DIM. DESEMPEÑO LABORAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIA	VERIFICACIÓN	ACARGO DE	DURACIÓN	Prod o Serv.	Proveedor	Presupuesto + IGV
Iniciativa	Falta de proactividad e iniciativa de los colaboradores	Potenciar la Iniciativa de los colaboradores para fomentar un entorno de trabajo proactivo	Establecer metas claras y proporcionar autonomía para alcanzarlas, reconocer y recompensar la creatividad y la innovación, y fomentar una cultura abierta que valore las ideas y opiniones de todos los miembros del equipo. Además, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua puede motivar a los colaboradores a asumir roles de liderazgo y responsabilidad.	Verificación de la participación de colaboradores	Recursos Humanos	Semestral	Capacitación y trabajo integral de Proactividad e iniciativa de los colaboradores.	Recursos Humanos	N/A



Con  
Siente  
Mente



A mayor es el reto profesional, más relevante es la inteligencia emocional y el desarrollo de las habilidades blandas.

Somos el catalizador del talento en tu organización cuando los conocimientos técnicos no son suficientes para lograr las metas de un equipo.

Tenemos más de 13 años de experiencia, acompañando profesionales a ser su mejor versión a través del desarrollo de competencias.



**Cataliza tu  
potencial y haz  
realidad tus  
metas**



# ¿Qué hacemos?

Nos especializamos en acompañar y guiar a profesionales en el desarrollo de sus habilidades blandas, en el entorno profesional específicamente.

## Procesos formativos presenciales a medida

Diseñamos y realizamos procesos de capacitación de acuerdo a las necesidades de su organización.



## Talleres digitales

Desde cualquier lugar del mundo, en la comodidad de su casa u oficina, a través de nuestro campus virtual de manera asincrónica o en vivo vía zoom, pueden acceder a nuestros cursos y talleres, descargar el material de apoyo y repasar las lecciones.

## Coaching

De forma individual, acompañamos profesionales en el desarrollo de sus competencias para el logro de sus objetivos personales y profesionales con:

- Coaching ejecutivo.
- Coaching de Vida.
- Coaching de propósito.
- Coaching de negocio.

# Metodología EnTrance®

*EnTrance® es una metodología de capacitación de alto impacto, que tiene como objetivo enseñar de una manera divertida y experiencial, utilizando condicionamientos mentales positivos, actividades prácticas y explicación de técnicas que los participantes puedan utilizar en su trabajo y su vida cotidiana.*

*Las reflexiones orientada al objetivo del taller, son producto del extrapolar las vivencias dentro del taller, a la vida cotidiana y sus situaciones reales.*

*Adicionalmente utilizamos elementos como chocolates, olor y música, que nos permiten elicitar estados emocionales deseados y reencuadrar creencias y/o comportamientos de forma amigable y con apertura de grupo.*



## Empresas que han confiado en nosotros



## ESTOS TALLERES

Tienen como objetivo que los colaboradores de FONCODES desarrollen las habilidades emocionales que al complementar sus conocimientos técnicos les permitan realizar su trabajo de una manera más fluida.

Es importante reconocer que el desarrollo de habilidades emocionales en el entorno laboral puede ser beneficioso tanto para los colaboradores como para la organización en sí. Algunos de los beneficios incluyen:

- Mejora en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- Aumento de la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- Reducción del estrés y la ansiedad en el entorno laboral.
- Desarrollo de habilidades para manejar situaciones de conflicto y estrés.
- Fomento de un ambiente laboral positivo y productivo.

## *Servicio al cliente y amabilidad.*

Sesión presencial: Cuatro (4) horas

En esta charla los participantes comprenderán que el servicio al cliente tiene una relación directa con la voluntad de realizar actos de amor y de bondad, y que la realización de los actos de amor y de bondad principalmente le hacen feliz a la persona que lo realiza.

Comprenderán que realizar un servicio al cliente con consciencia puede aumentar significativamente la satisfacción y alegría en sus vidas.

### **Temario general:**

- ¿Qué es el servicio al cliente?
- ¿Qué relación tiene el servicio al cliente con la experiencia del cliente?
- ¿Actividad práctica, actos de amor y de bondad?
- ¿Cómo llevar los actos de amor y de bondad a la experiencia de nuestros clientes?
- El impacto de la apariencia personal en la influencia y vínculo con el cliente

## *Profesionales de mayor valor*

Sesión presencial: Tres (3) horas

Los participantes comprenderán que dentro del desarrollo personal, profesional y procesos de mejora continua el error nos muestra donde hay que actualizar, por tanto los comportamientos de castigo o culpa son inadecuados e innecesarios dentro del entorno laboral

### **Temario general:**

- La importancia de usar el error como herramienta de aprendizaje.
- La responsabilidad individual como principio del liderazgo.
- Círculos de comportamientos viciosos y virtuosos.
- Los participantes aprenderán a enfocarse en la productividad y en los resultados de alto. Comprender el concepto de Proactividad, Reactividad y Negatividad en nuestro trabajo.

## *Asertividad*

Sesión presencial: Cuatro (4) horas

Este módulo se centra en la comprensión de como la herramienta de la comunicación nos permite vincularnos con los demás además de mostrar nuestros talentos, habilidades, ideas y en general lo que somos.

### **Temario general:**

- Diferencias entre comunicación y expresión
- Teoría del cerebro triuno
- Agresiones ocultas dentro del lenguaje
- Comunicación que construye
- ¿Qué es la asertividad?
- Cómo hablar sin lastimar
- Técnicas de comunicación

## Conocimiento del ser y gestión de las emociones

Sesión presencial: Tres (3) horas

Aprenderán que las relaciones con los demás y las situaciones nos muestran aspectos de nosotros mismos que no conocemos, sabrán reconocer la utilidad de las emociones y conocerán que técnicas existen para aprender a autoregularse y vincularse con los demás de manera sana y constructiva

### Temario general:

- La ventana de johari
- Gestión de las emociones y el stress laboral
- Síndrome del burnout
- Gestión emocional a través del cambio
- Como acompañarse o acompañar a otro de un estado emocional poco constructivo a un estado emocional de motivación y compromiso.

## Resolución del conflicto

Sesión presencial: Tres (3) horas

Los participantes comprenderán en específico que hacer para llevar a un equipo de trabajo de nivel de desarrollo de principiante a especializado a través de un proceso de delegación organizado y coherente con el aprendizaje. También aprenderán técnicas de resolución del conflicto pasando por la utilidad y comprensión de las oportunidades que el conflicto nos trae.

### Temario general:

- Utilidad del conflicto
- Que agudiza el conflicto
- Pirámide de Maslow y necesidades personales
- Técnicas de resolución de conflictos y diferentes formas de negociar

## Empatía basado en neurociencia

Sesión presencial: Cuatro (4) horas

Los participantes comprenderán que el desarrollo de una persona y sus habilidades dependen directamente de las áreas que ha desarrollado en su cerebro, conocerá sus fortalezas y comprenderá por que tiene mejor relación con algunas personas y que hacer con aquellas personas con las que no "tiene química"

### Temario general:

- Que es la dominancia cerebral y cómo influye esto en nuestras relaciones
- Sistemas representacionales (diferentes tipos de personalidad de acuerdo al área del cerebro que tenga desarrollada una persona).
- Evaluación de como soy y cuáles son mis principales talentos y como son los demás y que hace que tenga mayor empatía con algunas personas.
- La importancia de dejar de pelear con aquellos que son diferentes y empezar a utilizar sus talentos y competencias en pro del equipo y de los objetivos

## Conocimiento del ser y gestión de las emociones

Sesión presencial: Tres (3) horas

Aprenderán que las relaciones con los demás y las situaciones nos muestran aspectos de nosotros mismos que no conocemos, sabrán reconocer la utilidad de las emociones y conocerán que técnicas existen para aprender a autoregularse y vincularse con los demás de manera sana y constructiva

### Temario general:

- La ventana de johari
- Gestión de las emociones y el stress laboral
- Síndrome del burnout
- Gestión emocional a través del cambio
- Como acompañarse o acompañar a otro de un estado emocional poco constructivo a un estado emocional de motivación y compromiso.

# A cargo del cliente

## Requerimientos para el desarrollo de los talleres presenciales

- Sala acondicionada para la fácil proyección de las diapositivas y vídeos.
- Mesas y sillas para los participantes.
- Sonido que salga desde la computadora.
- Proyector y ecran.
- Pizarra blanca con plumones de 3 colores.
- Micrófono Solapero.
- Mesa para colocar nuestra laptop.
- Los participantes deberán ingresar al inicio del taller al mismo tiempo.
- Si la empresa proveerá de Coffe Break, este deberá impartirse en un ambiente diferente del lugar donde se esté desarrollando el taller.

## INVERSIÓN

Grupo de máximo sesenta (60) participantes  
Un taller de media jornada (Tres a cuatro horas de capacitación)

- S/6.900.00 (Seis mil novecientos y 00/100 Soles) incluido IGV



### INCLUYE:

- Horas de capacitación presencial
- Materiales de capacitación (Chocolates, aromatizador, papelotes, separatas, entre otros)
- Informe final de satisfacción y aprendizajes

## Catalina Pineda Durán

Colombiana, Directora y fundadora de Con Siente Mente SAC, Co-creadora de la metodología EnTrance® y Cambio Conductual®  
 Columnista, Speaker, con más de trece años de experiencia en la dirección de empresas de en Perú y dedicada a la formación de personas a través de consultoría y procesos de capacitación.  
 Más de quince años de experiencia en formación de líderes, en Perú, Colombia, Chile y Bolivia.  
 Experta en ventas con técnicas de persuasión, comunicación influyente servicio al cliente, liderazgo de equipos y desarrollo de personas.  
 Manejo del estrés, superar fobias y cambio conductual a través de las técnicas de hipnosis de Milton Erickson y Programación Neuro Lingüística (PNL).  
 Máster en PNL certificada por Richard Bandler y la sociedad de NLP®  
 Design Human Engineer, certificada por Richard Bandler y la Sociedad de NLP®  
 Certificada en Coaching con PNL por International Community Coaching y la Fundación Quantum Argentina.  
 Specialist Practitioner en Neuro – Hypnotic Repatterning certificada por Richard Bandler y la Sociedad de NLP® - Sociedad de PNL.  
 Entrenada en Coaching Sistémico, Constelaciones e Intervenciones Organizacionales por Jan Jacob Stam.  
 Certificado por Latam Coaching en herramientas para gestión de la Innovación, algunas de ellas: Design Thinking, Blue Ocean, Innovación Disruptiva, Lean Startup, intraemprendimiento, Scrum y Team Coaching  
 Diplomada en Negocios y relaciones internacionales por la World Youth Academy New York.  
 Trabajo como consultora y líder de procesos de transformación en las organizaciones, logrando potencializar las habilidades de los colaboradores para así obtener resultados de excelencia.



## Facilitador a cargo



## Reunión con el proveedor

### Continuemos en contacto



#### Web

<https://www.catapinedacoach.com/>

#### Correo electrónico

Cpineda@consientemente.co

#### Teléfono

+51 985614017





**Catalina Pineda Duran** <cpineda@consientemente.co>  
para Macostabalabarca ▾

16 oct 2023, 17:49 (hace 12 días)



Estimada Massiel

Buenas tardes, espero que estés teniendo un lindo inicio de semana, me dió mucho gusto conversar contigo.

En adjunto te envío una cotización de algunos talleres que funcionan muy bien para colaboradores en general.

El grupo máximo de participantes que sugerimos en un taller si queremos hacerlo más práctico y experiencial es de 60 personas por lo que si tienes 240, tendríamos que dictar a 4 grupos, usualmente funciona ya que sacar de sus funciones a 240 personas al tiempo es inviable para la mayoría de organizaciones, por ello vas a ver que te he puesto el precio por taller y por grupo.

El precio que te estoy poniendo es considerando que contrates un taller y un grupo, sin embargo sí es más de un taller y varios grupos por que entiendo quieres impactar a todo FONCODES podemos hacer un ajuste.

Mañana martes voy a estar por san isidro si puedes y tienes un ratico por la tarde podemos hacer una reunioncita y conversar para explicarte mejor y ver si hay que ajustar algo.

Si es posible para ti te agradezco me confirmes que recibiste.



**Catalina Pineda Durán**

Directora

Facebook : <https://www.facebook.com/ConSienteMen...>

Instagram: <https://www.instagram.com/catapinedac...>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/cata-pineda-coach/>

Móvil: 511 + 985614017

Lima, Perú

Apéndice 10- Evidencias de encuestados

