



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**“Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

**PRESENTADO POR:**

CRISTINA MARGARITA LA ROSA ROBLES – Administración y Dirección de Negocios

(ORCID - 0000-0001-6029-810X)

**ASESOR:**

DR. PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA

(ORCID - 0000-0003-1966-3392)

LIMA – PERÚ

2021

## **MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR**

Dr. Pedro Alfonso Velásquez Tapullima

### **PRESIDENTE (A) DEL JURADO**

Giuliano López Burga

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Ángela Quispe Vergara

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	8
RESUMEN.....	11
I. INFORMACIÓN GENERAL.....	13
1.1 Título del Proyecto .....	13
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	13
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación .....	13
1.4 Alcance de la solución .....	14
II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	15
2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar.....	15
2.1.2 Formulación del problema .....	21
2.1.3 Objetivos de investigación .....	22
2.1.4 Justificación de la investigación .....	24
2.1.5 Limitaciones de la investigación.....	26
2.1.6 Viabilidad de la investigación .....	27

**CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA** ¡Error! Marcador no definido.

2.2	Marco referencial .....	27
2.1.1	Antecedentes nacionales .....	27
2.1.2	Antecedentes internacionales .....	30
2.1.3	Marco teórico .....	32
2.3	Atributos del proyecto .....	86
2.4	Análisis comparativo de atributos .....	88
2.5	Plan de actividades del proyecto .....	90
2.6	Metodología del proyecto .....	91
2.6.1	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	92
2.6.2	Validez y confiabilidad .....	92
2.6.3	Operacionalización de las variables .....	93
CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO .....		96
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....		97
4.1	Alcance esperado .....	97
4.2	Descripción del mercado objetivo real .....	97
4.2.1	Muestra .....	97
4.2.2	Muestreo .....	98

4.3	Descripción de la propuesta de innovación .....	99
4.3.1	Análisis de los resultados descriptivos .....	99
4.3.1.2.	Análisis descriptivo de las variables y dimensiones .....	100
4.3.2	Análisis de los resultados inferenciales .....	120
4.3.3	Propuesta de valor del proyecto.....	146
4.3.4	Fuentes de ingreso del proyecto .....	149
4.3.5	Canales de distribución del proyecto.....	151
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS.....		162
6.1	Fuentes de información.....	162
6.2	Anexos.....	169
6.2.1	Matriz de consistencia .....	169
6.2.2	Matriz de operacionalización de variables.....	175
6.2.3	Validación de expertos.....	183
6.2.4	Otros que considere pertinentes .....	185

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de clima organizacional .....	41
Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Clima Laboral .....	59
Tabla 3: Ventajas y Desventajas de la Comunicación Horizontal .....	65
Tabla 4: Ventajas y Desventajas de la Comunicación Vertical .....	66
Tabla 5: Diferencias entre líder y jefe .....	83
Tabla 6: Atributos del Clima Organizacional.....	86
Tabla 7: Atributos del Desempeño Laboral .....	87
Tabla 8: Atributos del Clima Organizacional.....	88
Tabla 9: Atributos del Desempeño Laboral .....	89
Tabla 10: Plan de actividades del proyecto .....	90
Tabla 11: Operacionalización del Clima Organizacional.....	94
Tabla 12: Operacionalización del Desempeño Laboral .....	95
Tabla 13: Estimación de los costos necesarios para la implementación .....	96
Tabla 14: Confiabilidad de los datos de la variable clima organizacional .....	99
Tabla 15: Confiabilidad de los datos de la variable desempeño laboral .....	100
Tabla 16: Clima Organizacional .....	101
Tabla 17: Autonomía.....	102
Tabla 18: Cohesión.....	104
Tabla 19: Confianza.....	105
Tabla 20: Presión.....	107

Tabla 21: Apoyo .....	108
Tabla 22: Reconocimiento.....	110
Tabla 23: Equidad .....	111
Tabla 24: Innovación .....	113
Tabla 25: Desempeño Laboral .....	114
Tabla 26: Responsabilidad.....	116
Tabla 27: Liderazgo y Trabajo en equipo .....	117
Tabla 28: Formación y Desarrollo Profesional.....	119
Tabla 29: Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral .....	121
Tabla 30: Correlación entre autonomía y desempeño laboral .....	124
Tabla 31: Correlación entre cohesión y desempeño laboral .....	127
Tabla 32: Correlación entre confianza y desempeño laboral .....	130
Tabla 33: Correlación entre presión y desempeño laboral .....	133
Tabla 34: Correlación entre apoyo y desempeño laboral .....	136
Tabla 35: Correlación entre reconocimiento y desempeño laboral .....	139
Tabla 36: Correlación entre equidad y desempeño laboral .....	142
Tabla 37: Correlación entre innovación y desempeño laboral .....	145
Tabla 38: Empresas con y sin un clima organizacional adecuado.....	147
Tabla 39: Colaboradores con alto y bajo desempeño laboral .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones del Clima Organizacional.....	48
Figura 2: Aspectos del clima laboral.....	57
Figura 3: Factores del Desempeño laboral.....	62
Figura 4: Triángulo de la información .....	67
Figura 5: Dimensiones del Desempeño Laboral.....	79
Figura 6: Clima Organizacional .....	101
Figura 7: Autonomía .....	103
Figura 8: Cohesión.....	104
Figura 9: Confianza.....	106
Figura 10: Presión.....	107
Figura 11: Apoyo.....	109
Figura 12: Reconocimiento .....	110
Figura 13: Equidad.....	112
Figura 14: Innovación .....	113
Figura 15: Desempeño Laboral.....	115
Figura 16: Clima Responsabilidad.....	116
Figura 17: Liderazgo y Trabajo en equipo .....	118
Figura 18: Formación y Desarrollo Profesional.....	119
Figura 19: Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral.....	122
Figura 20: Correlación entre autonomía y desempeño laboral.....	125
Figura 21: Correlación entre cohesión y desempeño laboral.....	128
Figura 22: Correlación entre confianza y desempeño laboral.....	131



Figura 23: Correlación entre presión y desempeño laboral .....	134
Figura 24: Correlación entre apoyo y desempeño laboral.....	137
Figura 25: Correlación entre reconocimiento y desempeño laboral.....	140
Figura 26: Correlación entre equidad y desempeño laboral .....	143
Figura 27: Correlación entre innovación y desempeño laboral.....	146
Figura 28: Ganancias en las empresas: una cuestión de la gestión estratégica de recursos humanos .....	149

*Dedicado a mis queridos padres Myriam y Pablo, a mi hermana Mariana y a mi amada hija Brunella quién es mi razón, fuerza y motivo en la vida. Agradezco a Dios y a mi maestro Pedro Alfonso Velásquez Tapullima, por su gran apoyo y paciencia.*

## RESUMEN

La presente investigación se realizó para: “Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021”. Para ello, el estudio se basó en un enfoque cuantitativo de tipo de investigación aplicada; cuyo diseño fue no experimental, transversal, de nivel descriptivo y correlacional. Se tuvo como unidad de análisis una muestra de 90 trabajadores del área y se utilizó como instrumento la lista de cotejo. En base al procedimiento estadístico *Rho Spearman*, se logró comprobar que el valor de significancia es igual a 0.000, demostrando que el nivel de confianza obtenido es de 95%. Por dicho motivo, al rechazar la hipótesis nula, se afirma que “Sí existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021”. Se concluye que, los trabajadores no se encuentran satisfechos con el clima en el que se desenvuelven y como resultado, afecta su desempeño diario. La pandemia, las modificaciones internas, la falta de comunicación, el teletrabajo, la necesidad de sentir mayor reconocimiento son sólo algunos de los malestares en la lista.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, hábitat y desarrollo, recursos humanos

## ABSTRACT

This research was carried out to: "Determine the relationship between the organizational climate and the work performance of workers in the project area of a public institution located in San Isidro, 2021". For this, the study was based on a quantitative approach of the applied research type; whose design was non-experimental, cross-sectional, descriptive and correlational. The unit of analysis was a sample of 90 workers from the area and the checklist was used as an instrument. Based on the Rho Spearman statistical procedure, it was possible to verify that the significance value is equal to 0.000, showing that the confidence level obtained is 95%. For this reason, by rejecting the null hypothesis, it is stated that "There is a relationship between the organizational climate and the work performance of the workers in the project area of a public institution located in San Isidro, 2021." It is concluded that workers are not satisfied with the climate in which they operate and as a result, it affects their daily performance.

Keywords: organizational climate, job performance, habitat and development, human resources.

## **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Título del Proyecto**

“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021”

### **1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario**

La línea de investigación aplicada e innovación para este proyecto es: Hábitat y Desarrollo Humano, debido a que en la búsqueda de maximizar las competencias al interior del área de la institución pública elegida; se buscará comprender los procesos del clima laboral; social, comunicación, ergonómico y relacional; y cómo estos afectan el desempeño laboral de los colaboradores. De igual manera, se brindarán soluciones y se darán recomendaciones, procurando realizar un aporte significativo y positivo para la comunidad.

### **1.2 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación**

El eje temático de este proyecto es: Gestión del Talento Humano, debido a que en la actualidad se considera el factor más importante dentro las

empresas, sin el que sería casi imposible la planificación y la estructura ordenada en la compañía. La presente investigación busca realizar a profundidad un análisis de las dimensiones del clima laboral del área de proyectos y cómo este afecta en su rendimiento y productividad empresarial. De igual manera, los factores que influyen para que éstas sean de manera positiva o negativa, buscando mejores relaciones interpersonales y en función a ello, un mejor desempeño, ya que existen muchas falencias que tienen que ser optimizadas tomando en cuenta que es una institución pública.

#### **1.4 Alcance de la solución**

**Población:** Los trabajadores del área de proyectos de una institución pública

**Delimitación Espacial:** Sede San Isidro

**Delimitación Temporal:** 2021

## CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

### 2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar

El clima organizacional hace referencia al ambiente generado, expresión y emociones de los miembros participantes de una organización. Asimismo, se podría puntualizar como situaciones sociales y psicológicas de los recursos humanos que caracterizan a la empresa, influye en el ambiente que se vive a diario, ayudan en el cumplimiento de logros, ayudan con la convivencia y generan sentimiento de pertenencia.

El clima organizacional es fundamental dentro de las empresas, aún más con la carga adicional generada por la pandemia del Covid-19; está constituido por directrices que cada colaborador tiene de sí mismo alineada a su vez con el lugar de trabajo, por ello, Hall (1996), “la especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización”.

Por otro lado, el desempeño laboral según Chiavenato (2000), “Es el

comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359). Otros autores como Milkovich y Boudreau (1994), toman en consideración particulares personales; tales como destrezas, necesidades y atributos que se interrelacionan con el trabajo y la empresa para dar como resultado conductas que afectan los resultados.

Cuando se habla del desempeño laboral se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el colaborador dentro de la empresa que engloba desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales. Todo aquello que, sumado, incide directamente en los resultados de la organización de manera positiva o negativa.

En la actualidad, la relación de las dos variables es un tema de alta relevancia y muy estudiado en el continente Sudamericano. Según el informe realizado por Panorama Laboral (2020), en América Latina y el Caribe publicados por la organización internacional del trabajo (OIT) se estima que, debido a la crisis económica desencadenada por el COVID- 19, el mercado laboral ha retrocedido 10 años en 10 meses. Ante las alarmantes tasas de desempleo laboral y cierre de empresas, el recurso humano se volvió el recurso más importante dentro de las organizaciones; el clima laboral, salud mental y física está alineado directamente con la mejora de la productividad, rendimiento, desempeño laboral, satisfacción y mejora de objetivos.



La Organización Mundial de la Salud (OMS), afirma que la salud de una persona que se encuentre en un mal entorno laboral suele afectarse. Un entorno laboral negativo puede impactar física y psicológicamente a los trabajadores, generando depresiones y ansiedad. Además, puede promover el consumo de sustancias nocivas para la salud como drogas y alcohol (Medical Assistant, 2019).

En América Latina, en un estudio realizado por *Gallup 2016 Global Great* en 18 países arrojó que menos del 8% de los empleados considera que tiene el trabajo ideal. De igual manera, en el mismo estudio, la medición de satisfacción laboral por país del índice es análogamente baja, siendo Panamá quién encabeza la lista con un 13% y últimos Paraguay y Honduras con un 4% (Diario Gestión, 2016). Por su parte, en Colombia, un estudio realizado por la firma *FTI Consulting* en diversas ciudades tuvo como resultado que 4 de 10 trabajadores se sienten exhaustos y 7 de cada 10 cambiaría su ocupación actual si tuviera la oportunidad de hacerlo. Según la Saavedra, en los tiempos de hoy, el bienestar emocional, mental y físico de los colaboradores es más importante que nunca dentro de las empresas; la nueva realidad, las modificaciones en trabajo digital, la transformación de procesos, las nuevas dinámicas marcadas por el entorno digital, las videollamadas y demás han producido estrés y baja en su desempeño dentro de la empresa (Semana, 2021).

En el contexto peruano, las consecuencias de convivir en espacios profesionales con ambientes negativos son muchas. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática unos 284,200 trabajadores quedaron desempleados en el primer trimestre del 2021 (INEI 2021). Por consiguiente, a pesar de la disconformidad o el estrés que pueda sufrir, la carencia de empleos que ha traído consigo la pandemia ha hecho que un trabajador no renuncie a su puesto laboral sin antes analizarlo detenidamente.

Valera (2021), gerente de crecimiento de Beauty2Go, sostuvo que es importante tomar en consideración obsequios, tarjetas de regalo y otros engrimientos para incentivar a los colaboradores con la finalidad de que se sientan valorados por la compañía. Un trabajador feliz es 80% más innovador e imaginativo en comparación con uno que no lo está y su rendimiento mejora en 40%. De igual manera, como consecuencia del teletrabajo el 71.6% de los colaboradores sufren de ansiedad, el 60.3% de depresión y el 14.5% de estrés agudo; factores que se contraponen al buen desempeño laboral (Radio Nacional, 2021).

En el caso puntual de la falta de satisfacción de los trabajadores del área de proyectos de la institución pública; está directamente relacionado a los factores que afectan el clima laboral que son la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad y la innovación.

Por el lado de la autonomía, debido a que al tratarse de un trabajo gubernamental los lineamientos son paramentados. El empleado carece de flexibilidad de horarios, poca libertad en lo relacionado a toma de decisiones y variación de tareas. Esto va de la mano con el ámbito de innovación y creatividad, en el cual tampoco cuentan con un espacio para buscar soluciones propias ni capacidad imaginativa libre.

Desde la perspectiva de la presión, el apoyo y la equidad; el descontento está relacionado con el teletrabajo. A diferencia del horario de oficina habitual, los colaboradores tienen la sensación que no se les respeta los horarios laborales y que sus jefes se adueñan de su tiempo a horas inapropiadas. Los superiores o colegas llaman en horario de refrigerio, pasado el horario de salida, fines de semanas y feriados; apropiándose del tiempo de los contratados, sin control alguno ni pago extra. Asimismo, no sienten la libertad de presentar una queja formal debido a la falta de empleos en Lima ocasionados por la pandemia, por lo que aceptan las condiciones, aunque no se encuentran de acuerdo.

Desde el enfoque de la cohesión y la confianza, estos dos factores se han visto debilitados dado a la lejanía ocasionada por el teletrabajo. A pesar de los mayores esfuerzos realizados por el área de recursos humanos y las reuniones laborales virtuales de cierre de año y otras fechas conmemorativas; la distancia y la falta de contacto presencial, ha afectado las relaciones entre los miembros tornándose en más distantes.

Desde el ángulo del reconocimiento, los colaboradores sienten que les gustaría ser reconocidos por su desempeño personal frente a sus respectivas áreas. La institución les ofrece muchos beneficios por ser empleados, como descuentos corporativos para estudios y vales de consumo; sin embargo, a los miembros del personal les gustaría una felicitación por méritos profesionales o logros alcanzados; en dónde no se les premie como suelen hacerlo por sorteo en fechas especiales como día de la madre o navidad, sino porque se les reconoce su esfuerzo de manera constante. Ellos consideran que esto los motivará y les sumaría como sueldo emocional.

Ante esta problemática surge la pregunta ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021? La presente investigación tiene como objetivo conocer la relación que tiene el clima organizacional y desempeño laboral de manera anónima, protegiendo la identidad de los colaboradores. La intención es presentar la percepción concreta que tiene el capital humano acerca del tema de estudio, presentar un informe con los resultados obtenidos al área pertinente y en base a ellos los jefes puedan tomar medidas a mediano y largo plazo. De igual manera, se buscó realizar una investigación que pueda lograr un aporte científico el cual sirva de base para futuros estudios y hacer un aporte positivo a la sociedad.

## **2.1.2 Formulación del problema**

### **2.1.2.1 Problema general**

- ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?

### **2.1.2.2 Problemas específicos**

- ¿De qué manera se relaciona la autonomía y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona la cohesión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?

- ¿De qué manera se relaciona la presión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona el apoyo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona el reconocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona la equidad y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona la innovación y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021?

### **2.1.3 Objetivos de investigación**

### **2.1.3.1 Objetivo general**

- Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

### **2.1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar si existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021
- Determinar si existe relación entre la cohesión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021
- Determinar si existe relación entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021
- Determinar si existe relación entre la presión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

- Determinar si existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021
- Determinar si existe relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021
- Determinar si existe relación entre la equidad y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021
- Determinar si existe relación entre la innovación y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

#### **2.1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación es valiosa porque permite determinar el clima laboral de la institución en estudio, conocer las percepciones de sus colaboradores y brindar herramientas que puedan ayudar a mejorar sus condiciones de desarrollo personal, profesional y familiar. De igual manera, podría ser utilizado como herramienta para



ayudar al área de recursos humanos para poder conocer los malestares internos, buscar soluciones y alinearlas con los objetivos de la empresa buscando mejorar la productividad.

#### **2.1.4.1 Justificación teórica**

Este proyecto se justifica en lo teórico, debido a que permitirá obtener un nuevo conocimiento científico acerca de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Si bien se han realizado investigaciones similares en el pasado, estas fueron realizadas previo a la pandemia y a la coyuntura política lo cual ha realizado una variación significativa de la realidad estudiada. Esto último, abrirá una fuente de información valiosa para siguientes investigaciones de campo que serán de aporte para siguientes teorías y estudios, volviéndose un aporte objetivo.

#### **2.1.4.2 Justificación metodológica**

Este proyecto se justifica en lo metódico, dado a que la investigación será respaldada a través de un análisis estadístico, en la búsqueda de obtención primaria por medio de las encuestas y

análisis de datos obtenidos los cuales darán confiabilidad y validez para su aplicación en otros estudios.

#### **2.1.4.3 Justificación práctica**

Este proyecto se justifica en lo práctico, dado a que la investigación dará un análisis del clima organizacional en la realidad. Eso permitirá realizar medidas correctivas, programas, talleres y servirá como punto de referencia para poder mejorar en los puntos débiles y alinearlos con los objetivos a mediano y largo plazo.

Las empresas que gozan con buen clima laboral traen como consecuencia la mejora del desempeño laboral, reducción de estrés colectivo, aumento de compromiso, identificación del trabajador con la empresa y con los otros compañeros, cultura de mutuo apoyo, atracción y retención del talento, mejorará la reputación organizacional, aumenta la creatividad, aumenta la motivación, fomenta la innovación, entre otras.

#### **2.1.5 Limitaciones de la investigación**

La limitación principal fue el acceso, debido a que es una institución pública que orienta a que la información interna se mantenga de manera privada. Al tratarse de una entidad gubernamental, existen limitaciones de acceso para poder realizar la investigación y al principio algunos colaboradores no estaban seguros de participar. Al recalcar que sería una investigación anónima, accedieron a contestar las preguntas y hablar de su vida laboral dentro de la institución.

### **2.1.6 Viabilidad de la investigación**

Este trabajo fue viable gracias a la gestión oportuna de funcionarios públicos del área, los cuales brindaron acceso al desarrollo del trabajo de investigación y los cuales solicitaron un informe para saber la situación real interna, lo cual no solo contribuye al investigador, sino también al equipo de proyectos, para que puedan analizar su propia realidad y realizar mejoras sobre los resultados de considerarlo pertinente.

## **2.2 Marco referencial**

### **2.1.1 Antecedentes nacionales**

Collas (2019) en su investigación de título: “Clima organizacional y desempeño laboral en las Fiscalías Penales Del Ministerio Público de Huancayo, 2018”. Cuyo objetivo fue: “Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral”. Con respecto al clima organizacional según Chiavenato (2007), se define como el lugar donde se realiza la interrelación de las personas; en dónde el comportamiento de los miembros, compromiso, motivación y reconocimiento son sus principales características y el desempeño laboral según Pernía y Carrera (2014) se define como la productividad que manifiesta un trabajador haciendo uso de sus medios y destrezas que le permiten realizar sus tareas competentemente. En cuanto a la metodología utilizada se utilizaron: Encuesta y Cuestionario. A una población compuesta por 250 trabajadores de las Fiscalías Penales del Ministerio Público. Una muestra de 156 trabajadores. Los resultados mostraron que: Después de haber realizado el trabajo de campo y obteniendo la evidencia empírica necesaria, se logró determinar una correlación positiva moderada y altamente significativa en el plano inferencial con un  $Rho = .682$ ,  $p = .000 < .05$  entre el clima organizacional (66.9%) y el desempeño laboral (58.9%) en el Ministerio Público de Huancayo – 2018.

Oré y Fernández (2018) en su investigación de título: “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la sede de la Dirección Regional Agraria de Ayacucho, 2018”. Cuyo objetivo fue: “Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores”. Con respecto al clima organizacional según Robbins (2009), se define como la percepción del centro laboral, que trasciende el ambiente físico y abarca principios de la institución como la comunicación, cooperación, compañerismo y la interacción colectiva y el desempeño laboral según Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006) se define como el rendimiento que evidencia las competencias y destrezas de los colaboradores, que están ligado con los requerimientos y directrices que la entidad espera de cada uno de los miembros con la finalidad de alcanzar objetivos conjuntos. En cuanto a la metodología utilizada se utilizaron: Encuesta y Cuestionario. A una población compuesta por: 86 trabajadores de la Dirección Regional Agraria Ayacucho. Una muestra de 78 trabajadores. Los resultados mostraron que: Después de haber realizado el trabajo de campo se logró determinar que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la Sede de la Dirección Regional Agraria de Ayacucho, 2018 con un resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.943, señalando una correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ).

## 2.1.2 Antecedentes internacionales

Zans y Castellón (2017) en su investigación de título: “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”. Cuyo objetivo fue: “Analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral”. Según Chiavenato (2007) el clima organizacional se define como el entorno en el cual los miembros se desenvuelven y que estará influenciado directamente por su motivación y el desempeño laboral según Araujo y Guerra (2007) se define como la eficacia alcanzada por el colaborador en el logro de objetivos la cual es necesaria para la empresa. En cuanto a la metodología utilizada se utilizaron: Encuesta y entrevista y Cuestionario. A una población compuesta por: 88 trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Una muestra de 59 trabajadores. Los resultados mostraron que: Después de haber realizado el trabajo de campo se logró determinar que el clima organizacional presente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa es de positividad siendo considerado como medianamente favorable y desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo. De igual manera, se identifica un bajo de

desempeño laboral y los trabajadores consideran que este incidirá de manera positiva en el Clima Laboral.

Palomino y Peña (2016) en su investigación de título: “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venillas LTDA”. Cuyo objetivo fue: “Analizar la relación del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral”. Según Campbell y et al. (1970) el clima organizacional se define como conjunto de particularidades propias de una empresa que puede ser persuadido por la manera como esta se relaciona con sus trabajadores y ambiente y el desempeño laboral según Chiavenato (2009) corresponde a la manera en que los colaboradores cumplen con sus funciones, actividades y obligaciones; en donde su desempeño personal afecta al grupo en general condicionando a la organización sumando o restando valor. En cuanto a la metodología utilizada se utilizaron: Encuesta y Cuestionario. A una población compuesta por: 97 trabajadores de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA. Una muestra de 49 trabajadores. Los resultados mostraron que: Después de haber realizado el trabajo de campo se logró determinar que la dimensión del clima organizacional con mayor repercusión en el desempeño laboral fue objetivos, debido a que cuando esta mejora, el desempeño aumenta en 66,3%, seguidamente aparecieron motivación con 53,9% y relaciones

interpersonales con 52,6%. De igual manera, la cooperación no tiene un impacto significativo en los colaboradores.

### **2.1.3 Marco teórico**

#### **2.1.3.1 Bases Teóricas del Clima Organizacional**

Lewin (1930) realizó los primeros estudios sobre Clima psicológico, en donde dio forma al término "atmósfera psicológica", que en la actualidad es conocido como clima organizacional. Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo: "Democrático" cuando el líder monopoliza la toma de decisiones, "autoritario" cuando el líder usa el debate colectivo y "laissez faire" cuando el líder permite que cada persona tome sus propias decisiones. Las conclusiones fueron concluyentes: frente a los distintos tipos de liderazgo se crearon diferentes tipos de climas probando que su influencia era más importante que los aprendizajes de dar respuesta aprendida previamente.

Chiavenato (1992) lo define como el ambiente interior de la organización que incorpora diversos elementos como las políticas,



la tecnología, estilos de liderazgo y los reglamentos. El clima organizacional se podría definir como las características del entorno que son experimentadas por los trabajadores, las cuales influyen en su conducta y motivación de manera favorable o desfavorable.

Hall (1996) determina el clima organizacional como un conjunto de percepciones globales de las propiedades del ambiente laboral, la cual es recibida por los colaboradores de la empresa de manera directa o indirecta.

Schadeck et al (2011) se refieren al clima organizacional es la atmósfera psicológica que perciben los trabajadores al entrar a un ambiente incierto, la cual puede ser positiva o negativa afectando su satisfacción y desempeño laboral. De igual manera, es la calidad de vida que ellos tienen dentro de una empresa, el cual se ve influenciado por el medio dónde éste se desarrolla.

Dominguez et al (2013) consideran que el clima organizacional se asienta en la percepción individual de los colaboradores, quienes suelen repetir los patrones de comportamiento propios de la compañía, haciendo referencia al contexto que se vive en determinado momento, comprendiendo las

impresiones que ellos tienen sobre su entorno e interacción entre los integrantes.

Schneider et al (2013) definen al clima organizacional como las impresiones colectivas y el significado que se les atribuye a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los trabajadores en torno a la cultura, valores y creencias que comparten los miembros, las cuales son transmitidas y adquiridas por los participantes desde su llegada. De igual manera, se adquiere la manera de pensar, sentir y comunicar como parte de la adaptación y la integración interna.

Manosalvas y Quinteros (2015) describen que el clima organizacional es el conjunto de características que definen una empresa y la diferencia de otra y que influyen directamente en el comportamiento de sus trabajadores. Asimismo, es un conjunto de caracteres particulares de sus sistemas y subsistemas impulsando la relación de quienes la conforman, influyendo en su manera de actuar.

Bordas (2016), hace referencia a que la calidad del clima laboral está relacionada con la calidad del medio ambiente de

trabajo, el cual puede cambiar constantemente dependiendo de la manera de actuar de los directivos y líderes. El clima organizacional está siendo observado desde este punto de vista operativo por sus recursos humanos, haciendo uso de la información y las características propias de la empresa.

Arce (2017), este autor hace énfasis en que es el punto de vista de una entidad empresarial, acerca de su progreso dinámico y funcionamiento estructural, donde tienen una influencia en el nivel de motivación y satisfacción, en el desempeño de cada trabajador y la disposición de quedarse en la compañía. Teniendo en consideración que si se desea tener conocimiento acerca del clima hay que realizar una medición para tener beneficios, tales como elevar la motivación de cada empleado, minimizar el ausentismo y rotación de los trabajadores, haciendo que se comprometan e involucren con las funciones que ejercen en la entidad, mejorando el impacto la productividad.

Cóndor (2018) indica que es la percepción que tienen los empleados acerca de su entorno de trabajo, es decir, un constructo intangible. Se relaciona con las emociones de los empleados en el área interna de la compañía en un momento determinado.

### 2.1.3.1.1 Características del clima organizacional

Cóndor (2018), hace referencia a que el clima organizacional posee las siguientes características:

a) Posee poca continuidad y no es establecida de manera permanente como la cultura. Lo que hace que el clima en la entidad empresarial cambie luego de alguna intervención específica.

b) Se determina en la mayoría de las ocasiones por el comportamiento, características, expectativas y aptitud de los empleados, así como por la realidad cultural y sociológica de la compañía.

c) Los trabajadores son unos agentes que forman parte del clima en la entidad empresarial.

d) Hay que tener en cuenta que el clima en el ambiente de trabajo influye en la forma en que se comporta el

empleado porque este es un factor determinante en su comportamiento, en su expectativa y actitud.

#### **2.1.3.1.2 Tipos de Clima laboral**

Barroso (2004) diferencia 4 tipos de climas que existen dentro de la organización:

##### ***Clima Autoritario - Explotador***

Se refiere a las organizaciones de toma de mando jerárquicas en donde el alto mando carece de confianza en sus trabajadores. De igual manera, los colaboradores deben desarrollarse bajo una atmósfera de miedo, con pocos estímulos a su desempeño, amenazas y el castigo. La satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se muestran en un entorno aleatorio y estable en donde la comunicación es únicamente para dar órdenes.

Cortes y Pacheco (2019) señalan que gran parte de las decisiones y objetivos son tomados en la alta gerencia porque la dirección no confía en sus trabajadores. Es decir, el trabajador ejerce sus funciones dentro de la entidad en un entorno de constante temor, amenazas y castigo donde hay ocasiones que son recompensados y la satisfacción de las diversas necesidades persisten en un nivel de seguridad y psicológico.

### ***Clima Autoritario-paternalista***

La dirección tiene una confianza flexible con los trabajadores, como la de un sirviente con su amo. La toma de decisiones en su mayoría es tomada por las cabezas de la organización y en algunas ocasiones por el resto de los colaboradores; sin embargo, el equipo tiene la sensación de estar en entorno metódico, organizado y estable.

Cortes y Pacheco (2019) indica que una parte de las decisiones son tomadas por la alta jerarquía y unas cuantas se toman teniendo en cuenta al escalón inferior, debido a que la dirección confía en el criterio de sus trabajadores con la

finalidad de que exista la armonía laboral en un entorno estructurado y estable.

### ***Clima Participativo – Consultivo***

Este tipo de clima se caracteriza porque sus trabajadores pueden tomar decisiones específicas; sin embargo, el resto de decisiones sigue siendo tomada por la cima de la organización. De igual manera, los trabajadores sienten mayor confianza con sus jefes a pesar de seguir manteniendo la comunicación jerárquica. Existe mayor número de recompensas, los castigos son de forma ocasional y se busca satisfacer las necesidades emocionales de estima, prestigio y reconocimiento.

Cortes y Pacheco (2019), hacen referencia a que la dirección permite a los empleados de nivel inferior tomar decisiones específicas mientras que la alta gerencia toma las más importantes. Teniendo en cuenta que hay una tendencia a la satisfacción de la necesidad emocional de estima, reconocimiento y prestigio, donde los castigos no son frecuentes y las recompensas son mejores, por lo general, la comunicación en este tipo de clima es descendiente

### ***Clima Participativo – Grupal***

En este modelo existe una integración dentro de los distintos niveles jerárquicos y comparten la toma de decisiones como equipo dada a la confianza que tiene la dirección en toda la línea de mando horizontal y vertical. De igual manera, cuentan con una fluida comunicación, poseen conexiones sanas y fuertes y los trabajadores están motivados por la consideración de sus opiniones, mediante la determinación de objetivos de eficiencia y rendimiento.

Cortes y Pacheco (2019), explican que aquí hacen lo posible para dar satisfacción a las necesidades del empleado en cuanto a su autoestima y autorrealización. Con respecto a la forma en que toman las decisiones trabajan en conjunto tanto la dirección como sus trabajadores, existiendo una buena relación, comunicación y confianza en ambas partes debido a que cada uno de sus niveles está integrado.



**Tabla 1:**  
*Tipos de clima organizacional*

<b>CLIMA AUTORITARIO-EXPLOTADOR</b>	<b>CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA</b>	<b>CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO</b>	<b>CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS</b>
Compuesto por el Sistema I	Compuesto por el Sistema II	Compuesto por el Sistema III	Compuesto por el Sistema IV
La dirección no posee confianza en sus empleados	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar sus amenazas ocasionalmente como recompensa.	Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizando castigos y recompensas ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones las toma la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones esta diseminada en toda la organización.

---

<p>La comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicación es Verticales.</p>	<p>Prevalecen comunicaciones y formas de control descendentes sobre ascendentes.</p>	<p>La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.</p>	<p>Comunicación ascendente-descendente y lateral.</p>
---	--	--	---

---

Nota: Se muestran los diferentes tipos de Clima organizacional según Rodríguez, 2016  
 Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.3.1.3 Análisis del clima organizacional

Gran parte de estudios empíricos en esta área han hecho uso de una unidad de análisis que está adherida como el equipo de trabajo, haciendo referencia a los departamentos o a la entidad empresarial. Dichos climas fueron creados de manera operacional adjuntando apreciaciones de varios casos a un nivel adecuado y haciendo uso de estadísticas de tendencia central para que el clima sea representado en el mencionado nivel. La argumentación racional que se encuentra detrás de cada análisis agregado de información individual en un departamento es el indicio con relación al que el colectivo empresarial tienen en su propio clima y que se puede identificar a través de la exposición de diferencias de carácter significativo de las unidades con referencia al clima y acuerdos que son

significativos en la percepción dentro de las diversas unidades (Sampieri y Soto, 2017).

Para poder fijar los límites de la revisión, los estudios más nuevos consideran que es imprescindible empezar haciendo una depuración en la definición y diferenciarlo de otros constructos. Al haber demasiada confusión conceptual originada por el uso de muchas variables con un nivel de complejidad elevado puede corregirse haciendo una clarificación del nivel de teoría, de análisis y medida. Para lograr dicha clarificación se tiene que partir de una guía que enmarque al clima organizacional y en el que estén incluidas y medidas las variables adecuadas y equilibradas con el mismo (Sampieri y Soto, 2017).

#### **2.1.3.1.4 Operacionalización del clima organizacional**

No existen suficientes mediciones que han sido válidas respecto a la operacionalización del clima organizacional esto se puede observar a nivel de Latinoamérica. Es por ello, que el clima por lo general es explicado de manera consistente como aquella percepción que tiene el trabajador en relación con la

unidad empresarial, pero en algunos casos se ha visto encerrada en conceptos operacionales dificultosos y poco consistentes en su medición (Sampieri y Soto, 2017).

Al pasar el tiempo, cada dimensión que se pudieron identificar como elementos de esta variable tan compleja han sido diferentes, debido a que surgieron numerosos puntos de vista, llevándolo a un progreso teórico lento y a múltiples confusiones. De igual manera, en una investigación clásica procedieron a medir el punto de vista de cada trabajador guiándose por las siguientes dimensiones: estructura, remuneración, responsabilidad individual, relaciones sociales, identificación con la organización, desafío, estándares, cooperación y conflictos. Cuando realizaron la revisión acerca de la literatura pudieron identificar 5 dominios primarios acerca de las percepciones sobre el entorno laboral las cuales son: 1) características del trabajo, entre ellas se encuentran importancia de la tarea, reto y autonomía; 2) características del rol laboral, destacando la sobrecarga, ambigüedad y conflicto; 3) características del liderazgo en esta se hace hincapié en la influencia, apoyo y metas; 4) características sociales del ambiente y trabajo en equipo haciendo énfasis en la calidez, orgullo y cooperación; y 5) Departamento o atributos de la

compañía teniendo en cuenta el reconocimiento, innovación, recompensas y apertura a la información. Hay que resaltar que han sido confirmadas gran parte de esas dimensiones en otras investigaciones (Sampieri y Soto, 2017).

Al evaluar al estado del arte realizada el autor hacía una descripción acerca de una lista abreviando cada dimensión del clima, donde incluía la confianza a nivel gerencial, la distancia psicológica al líder, la comunicación, la centralidad, consideración, orientación al riesgo, la calidad en el servicio, la apertura mental y la equidad. Una vez culminada la revisión de Glick (1985), muchos autores siguieron innovando escalas.

Otros autores incluían dimensiones como la cohesión, autonomía, innovación, soporte, justicia, reconocimiento, presión y confianza. Mientras que otros tuvieron en consideración conflicto y ambigüedad, variedad, espíritu organizacional y profesional, autonomía y reto en el trabajo, regulaciones de la organización y presión, soporte y facilidades del líder, entre otros estándares en el entorno laboral, como la amistad, calidez y cooperación, en el trabajo en equipo. (Sampieri y Soto, 2017).

En el año 2003 hubo un estudio importante dentro del área, se realizó a través de meta análisis, porque pudieron identificar dimensiones que tenían en común estudios del clima en todos los países como lo son la satisfacción en el trabajo, el equipo laboral, el rol que desempeñan en la compañía, la motivación, el sentirse “bien” en el entorno de trabajo, la unidad empresarial en general, el líder, el trabajo y desempeño, entre otras actitudes hacia el trabajo. Años después se basaron en una revisión amplia de la literatura, y pudieron crear un instrumento donde consideraban las dimensiones que a continuación se nombraran: esfuerzo, soporte del supervisor, innovación y flexibilidad, involucramiento, enfoque externo a la organización, autonomía, desarrollo de habilidades, integración, claridad de metas, formalización, preocupación por el bienestar de sus colaboradores, eficiencia, reflexividad, calidad, retroalimentación del desempeño, presión para producir, tradición, satisfacción general hacia el trabajo, dedicación en el trabajo y afecto hacia los empleados (Sampieri y Soto, 2017).

En el año 2006 autores como Hernández Sampieri pudo efectuar, con más de cincuenta artículos, una revisión de la

literatura donde gran parte de ellos eran de Europa, Estados Unidos y México; encontrando dimensiones más frecuentes como la cooperación-trabajo en equipo, autonomía, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, percepción de la dirección-gerencia, comunicación, estructura, recompensas, motivación e innovación.

#### **2.1.3.1.5 Dimensiones del clima organizacional**

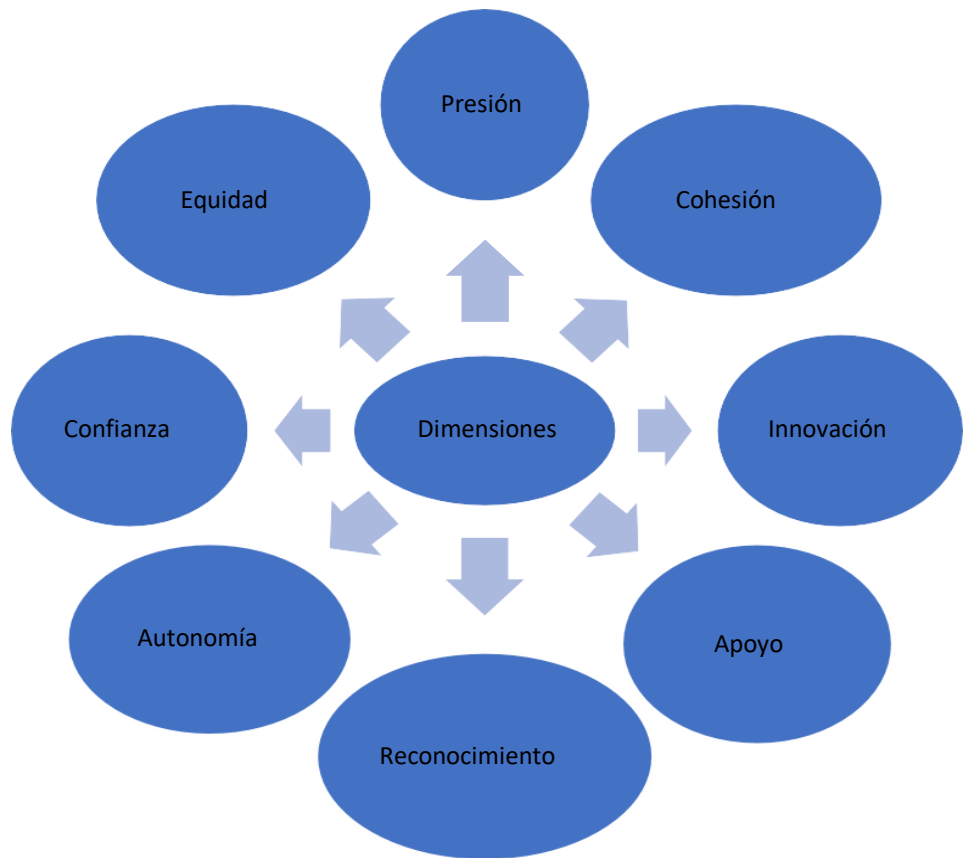
La presente investigación ha basado su método de estudio de acuerdo a las dimensiones propuestas por Koys y Decottis.

Koys & Decottis, (1991) mencionan que realizar un estudio acerca del clima organizacional es una labor muy compleja y multinivel. De igual manera, hace referencia a que el clima organizacional puede variar de acuerdo a las percepciones de los colaboradores los cuales se encuentran en distintas unidades dentro de la misma organización. Por tal motivo, es por ello que estableció ocho dimensiones las cuales generaban una correlación entre la empresa y los miembros que trabajan en ella:

autonomía, cohesión, confianza, riesgo, innovación, equidad, apoyo y reconocimiento.

**Figura 1:**

*Dimensiones del Clima Organizacional*



Nota: Se muestran los factores del clima organizacional que se muestran en Koys & Decottis, 1991. Fuente: Elaboración propia.

#### **2.1.3.1.5.1 Cohesión**



Es la percepción de la relación que establecen los colaboradores creando una buena integración en el equipo, existiendo una atmósfera amigable, de relaciones estrecha y que proporciona una mutua ayuda con la realización de tareas.

De igual manera, los miembros se encuentran motivados, alineados con los objetivos, tienen una buena comunicación y mantienen reglas de comportamiento tácitas.

#### **2.1.3.1.5.2 Innovación**

Puede ser definido como el proceso que fomenta un cambio dentro de la empresa produciendo un proceso dinámico e interactivo dentro de la misma.

La innovación empresarial busca la mejora continua en los productos, servicios y procesos con la finalidad de poder hacerle frente a la competencia y mantener a la

compañía vigente en el mercado a través de los años; con un paso adelante y obteniendo un valor agregado.

La innovación puede ser de manera tecnológica, dentro del área de los avances del campo de la tecnología en maquinaria y programas; organizativa, dentro de las mejores en la estructura y gestión empresarial; y comercial, haciendo énfasis en el marketing y la distribución.

#### **2.2.1.1.5.3 Apoyo**

El apoyo es la percepción que tienen los trabajadores acerca de los vínculos que mantienen los miembros dentro de la empresa, el cual genera un soporte que da la alta dirección para poder resolver las dificultades que se presenten de manera laboral y emocional con relación o no a la empresa.

Asimismo, el apoyo ayuda a resolver los miedos al fracaso y mejora su confianza con la finalidad de aumentar la motivación y apuntar el trabajo hacia el logro conjunto.

#### **2.2.1.1.5.4 Reconocimiento**

El reconocimiento puede ser definido como la percepción de los colaboradores sobre la retribución que reciben por parte de la empresa la cual puede ser económica, material o emocional.

El reconocimiento incrementa el ego del trabajador realizando su esmero y contribución a la compañía, aumentando su sensación de satisfacción, bienestar y empujándolos a mejorar aún más. De igual manera, ayuda con la retención del talento humano.

#### **2.2.1.1.5.5 Autonomía**

La autonomía es la libertad que posee un trabajador respecto a la toma de decisiones, flexibilidad de horarios y autogestión del propio trabajo.

Como consecuencia, los colaboradores sienten mayor confianza, se vuelven más productivos y creativos. De igual manera, trae consigo un mejor manejo de la vida laboral y familiar, mayor aumento de la autoestima, reducción de estrés, aumenta la responsabilidad y gestión de tiempos.

#### **2.2.1.1.5.6 Confianza**

La confianza es el sentimiento de libertad que tiene un trabajador para comunicarse abiertamente con jefes.

La confianza es el pilar básico para desarrollar el trabajo y engranar con el resto del equipo. Cuando un colaborador siente confianza en sí mismo y en el ambiente donde se desarrolla laboralmente, la energía y sinergia mejoran trayendo como consecuencia mejores resultados propios y como equipo.

#### **2.2.1.1.5.7 Equidad**

Equidad puede ser conceptualizado como un sistema justo e imparcial, basado en la igualdad dentro de los miembros de una compañía.

La equidad es un reflejo del cumplimiento de normas empresariales, dónde estas se cumplen, dónde no existe favoritismo y existe objetividad en el sistema de retribución; que trae como consecuencia una cultura inclusiva, imbursación de equipos igualitarios y el sentimiento de que todos los colaboradores tiene las mismas oportunidades de crecimiento laboral dentro a la institución, basado en su desempeño laboral.

#### **2.2.1.1.5.8 Presión**

Es la imposición que ejerce la dirección en los colaboradores para la realización de las tareas empresariales de la manera más eficiente posible.

La presión laboral puede tornarse en sentimientos de estrés si no considera los límites de cada persona. Como

consecuencia a esta sensación negativa, se tendrá una atmósfera hostil, con tensión y desmotivación; por tanto, la ejecución de manera controlada es de vital importancia para el ambiente laboral.

#### **2.2.1.1.6 Consecuencias e importancia del clima organizacional**

Goran (2003) el clima organizacional afecta los procesos que se realizan dentro de las organizaciones, principalmente a nivel emocional y administrativo, lo que se ve reflejado en la comunicación, resolución de problemas, iniciativa, formación laboral, trabajo en equipo y como consecuencia la eficiencia la calidad en la realización de tareas por parte de los empleados. De igual manera, afecta el rendimiento y productividad general de la empresa, su nivel de creatividad, innovación, confort y satisfacción que debería primar en los grupos de trabajo y atmósferas laborales.

El clima organizacional afecta a las personas que se encuentran influenciadas por ella de manera directa. Los sentimientos y por consecuencia el actuar de los colaboradores se encuentran influenciados por la atmósfera psicológica que

se vive a diario por lo cual es de vital importancia gestionarlo correctamente y mantenerlo estable para que sea una herramienta aliada en los fines empresariales.

Es de suma importancia, debido a que facilita la obtención de información acerca del sentir de cada trabajador frente a los diversos factores que forman parte de la entidad empresarial tales como la estructura organizacional, niveles de supervisión de los jefes, entre otras, permitiendo que se conozca de las condiciones de trabajo existentes, de la relación laboral, de los mecanismos utilizados para que exista una buena comunicación. También hace énfasis en que el estudio del clima organizacional es necesario porque va a permitir que se tenga conocimiento acerca de la percepción que tiene el empleado de cada elemento o factor organizacional, los mismo pueden ser la estructura organizacional, condición económica de la compañía, políticas de la entidad empresarial, valores y estilo del liderazgo que son percibidos en la compañía (Araque, Córdova y Meriño, 2018).

Es por ello que es fundamental que exista un entorno laboral armonioso y agradable donde los empleados puedan

desenvolverse y ejecutar las diversas actividades de manera confortable; de igual forma se debe compartir cada objetivo personal con los de la entidad empresarial, con esto se busca inducir y motivar al empleado para que tengan un rendimiento eficiente en la labor que desempeña y de esa forma se eleve la productividad (Rojas, Chirinos y Garcés, 2017).

Asimismo, para que los empleados tengan una motivación elevada, se comprometan y sean productivos es importante poseer un clima laboral bueno para lograrlo, obteniendo una satisfacción laboral óptima y un desempeño mejor por parte de sus colaboradores, además de elevar la productividad y cumplir cada meta que se traza la entidad empresarial anualmente (Ameri et al, 2020).



**Figura 2:**  
*Aspectos del clima laboral*



Nota. Se muestran los aspectos del clima laboral que se dan en una empresa según Rojas, Chirinos y Garcés, 2017  
Fuente: Elaboración Propia

#### 2.2.1.1.6.1 Sentimiento de pertenencia

Cuando un colaborador se siente cómodo en el lugar donde trabaja se identificará con la empresa y sus valores; de igual manera, identificará a sus equipos fomentando el engranaje y sinergia.

#### **2.2.1.1.6.2 Retención de talento**

Un buen clima laboral ayuda con la reducción de renuncias y con que los miembros se sientan identificados con la institución. Un trabajador contento se sentirá parte de una marca, se hallará con su cultura y se sentirá a gusto trabajando en esa empresa.

#### **2.2.1.1.6.3 Eficiencia**

Ante un ambiente propicio, los colaboradores podrán desarrollar adecuadamente sus talentos, mejorarán la creatividad, tomarán iniciativa propia y se sentirán reconocidos siendo mejores elementos en la búsqueda conjunta de los objetivos.

#### **2.2.1.1.6.4 Reducción de estrés**

La influencia psicológica del grupo ayudará con la atmósfera psíquica, permitirá una mejor comunicación y un trato más cordial entre los grupos. De igual manera,

ayudará a gestionar adecuadamente la vida personal y laboral mejorando el estado emocional de los trabajadores.

### 2.2.1.1.7 Ventajas y Desventajas del Clima Laboral

**Tabla 2:**

*Ventajas y Desventajas del Clima Laboral*

Ventajas en un clima laboral bueno	Desventajas en un clima laboral malo
1.- Existe un mayor rendimiento laboral. 2.- Hay mejores beneficios para la compañía. 3.- Favorece al trabajo en equipo. 4.- Los talentos permanecen en la entidad empresarial. 5.- Mayor satisfacción por parte de los empleados en el trabajo. 6.- Existe una mejor integración por parte de los empleados. 7.- Hay participación por parte de los colaboradores aportando buenas ideas. 8.- Ayuda a que mejore la imagen de la compañía. 9.- La entidad empresarial se adapta de una manera fácil y rápida al entorno competitivo, enfrentándose al cambio fácilmente. 10.- Se alcanzan las metas planteadas.	1.- <i>Falta de motivación.</i> 2.- <i>Baja productividad.</i> 3.- <i>Mayor absentismo laboral.</i> 4.- <i>Falta de implicación por la compañía y trabajadores.</i> 5.- <i>Mala imagen.</i> 6.- <i>Insatisfacción laboral.</i>

Nota: Se muestran las ventajas y desventajas del clima laboral, según Rodríguez, 2016

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.3.2 Bases teóricas del Desempeño Laboral

Es el encargado de definir el rendimiento a nivel laboral; en otras palabras, es la capacidad que tiene un individuo para la elaboración, producción y la generación de una actividad en el menor tiempo posible, con un esfuerzo mínimo y adecuada calidad, teniendo en cuenta que se evaluará su desenvolvimiento. También es entendido como la eficacia de los empleados que laboran dentro de las instalaciones de la entidad empresarial, donde desempeñan un excelente trabajo y están satisfechos laboralmente (Bonifacio y Falconi, 2016).

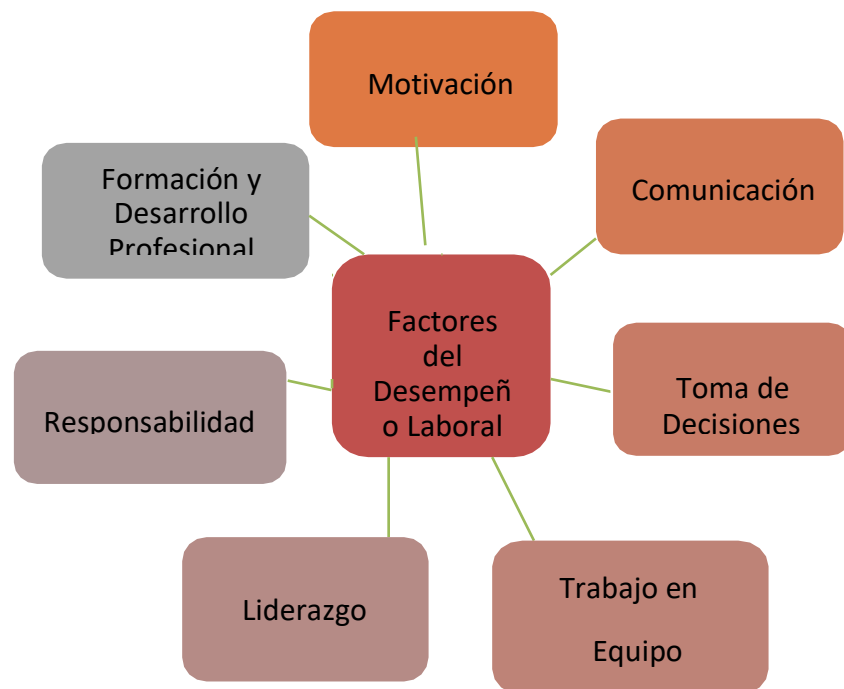
Por otro lado, hay autores que lo definen como la eficiencia con la que los empleados desempeñan cada una de las actividades dentro de una compañía. Asimismo, es importante tener en cuenta que es el empeño que cada colaborador para efectuar las diversas funciones en su área de trabajo para comenzarlas con éxito de una forma responsable y dando cumplimiento con su rol dentro de la entidad empresarial, para su beneficio propio. Esto es la facultad para desempeñar sus labores de manera eficiente y responsable considerando los objetivos que la compañía busca alcanzar y son complementados con una evaluación para ver como es el rendimiento de los mismos (Ameri et al, 2020).

Para Martínez et al, (2018). El desempeño laboral ayuda a tener conocimiento del grado de cada trabajador de acuerdo a las funciones que ejerce, de las metas y del resultado que tiene que alcanzar, de esta manera se puede hacer un estimado para juzgar las cualidades que posee un individuo y la forma en que contribuye con el progreso de la compañía. De igual manera, para que las entidades alcancen el éxito, el capital humano es un factor importante porque para alcanzar las metas de forma rápida y exitosa deben poseer un desempeño óptimo, pero en aquellas naciones que están creciendo, les falta mucho por gestionar, incluyendo las diversas oportunidades para que el trabajador se desarrolle de manera personal dentro de la industria.

Indacochea et al, (2018). Lo consideran como un procedimiento sistemático y periódico que permite que se observe el potencial de progreso y la manera en que se desenvuelven los diferentes empleados en el área que se le asignó, optimizando e identificando las diversas destrezas y habilidades que posee el individuo para que mejoren o la eficiencia con que realizan las actividades dentro de la compañía. Es por ello que se realiza su respectiva evaluación para medir el desempeño laboral en las entidades empresariales, siendo un instrumento importante y necesario para el progreso del empleado al momento de realizar

sus actividades en la compañía. Siendo importante recalcar que en las últimas décadas se van sumando de una manera impresionante las compañías para estimular las habilidades de sus empleados, ya que es un fundamental para competir con otras empresas y no solo en sus productos sino con una buena gerencia y administración del recurso humano.

**Figura 3:**  
*Factores del Desempeño laboral*



Nota: Se mencionan los factores involucrados en el desempeño laboral según Indacochea et al, 2018.

Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.1.2.1 Motivación

En el ámbito empresarial es definida como una serie de procesos a nivel psicológico que dan origen a la persistencia, dirección y estimulación voluntaria que va dirigida al logro de las diferentes metas del ente corporativo. Es decir, es aquel proceso a través del cual el empleado hace un esfuerzo para alcanzar cada objetivo organizacional y también están condicionados para la satisfacción de una necesidad propia.

De igual manera Manjarrez et al, (2020) la definen como aquel impulso que tiene el empleado para comportarse y actuar de una forma o que da origen a un comportamiento específico. Se puede observar que la motivación es uno de los diferentes elementos internos primordiales de toda compañía, que considera las múltiples necesidades de cada trabajador y el impacto que causa en la forma en que ejecuta sus labores incluida la manera de actuar.

En la actualidad, dentro del ámbito laboral, es considerada como aquel proceso encargado de activar, dinamizar, orientar y mantener la manera en que se comporta los empleados para el cumplimiento del objetivo que trazó la compañía; es por ello que surge la necesidad de saber cuáles son las causas que se

encargan de estimular las acciones del ser humano, debido a que, al controlar la motivación los gerentes y administradores pueden usarla a favor con la finalidad de que sus colaboradores puedan sentirse satisfechos y que la compañía tenga un funcionamiento adecuado (García Correa, et al., 2016)

Es importante recalcar que los factores motivacionales se encuentran relacionados con el cargo que ejerce el empleado, en pocas palabras las actividades y deberes que se relacionan con el puesto de trabajo. Y dichos factores son los que impulsan y generan resultados permanentes en el trabajador referente a su satisfacción (Peña et al, 2017).

#### **2.2.1.2.2 Comunicación**

No importa que tan magnífica es una idea, sino que se transmite de forma adecuada para que las otras personas la puedan entender. Es fundamental que la apreciación mental del individuo que emite el mensaje se parezca a la de la persona que lo recibe para que el proceso de comunicación sea efectivo. En la realidad, esto no se consigue debido a la percepción del mundo en el que se desenvuelve cada persona, es por ello que la mala comunicación, es una de las causas que origina



conflictos entre los individuos. La comunicación es considerada como la transferencia de la información y el entendimiento de la misma de acuerdo a los niveles de la compañía, la misma se usa para controlar, informar, motivar a los empleados y a su vez para expresar las emociones; el cual ayuda con las relaciones interpersonales en la entidad organizacional. En relación con esto, hace que los individuos se puedan relacionar con sus a través de símbolos que conllevan a comunicación más práctica y que el mensaje llegue rápidamente sin ningún tipo de inconveniente.

#### 2.2.1.2.2.1 Ventajas y Desventajas de la Comunicación Horizontal

**Tabla 3:**  
*Ventajas y Desventajas de la Comunicación Horizontal*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
1.- Informal y de buenas relaciones	1.- Sobrecarga de información
2.- Coordinación de actividades	2.- Pérdida de tiempo.
3.- Comunicación departamental	3.- Problema posicional.
4.- Fin de los malentendidos	4.- Falta de entendimiento.
5.- Mitiga la burocracia	5.- Problema de procedimiento.
6.- Dinamiza el trabajo.	6.- Sobre especialización.
7.- Actividades de grupo.	7.- Falta de motivación.
8.- Comunicación rápida y solución de problemas.	8.-Rivalidad.
9.- Vinculación con diferentes áreas de conocimiento.	9.- Hacer caso omiso de la comunicación vertical.
10.- Se evita la distorsión de mensajes	10.- Baja productividad

Nota: Se muestran las ventajas y desventajas de la comunicación horizontal según: Acosta et al (2021)  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1.2.2.2 Ventajas y Desventajas de la Comunicación Vertical

**Tabla 4:**

*Ventajas y Desventajas de la Comunicación Vertical*

Ventajas	Desventajas
1.- Los colaboradores pueden informar a los jefes sus perspectivas y sugerencias referentes a las órdenes recibidas. 2.- Creación de una retroalimentación positiva. 3.- Incremento en la productividad. 4.- Los colaboradores se sienten tomados en cuenta. 5.- Se crean vínculos emocionales con la entidad empresarial (I Bas., & Torricos, 2017)	1.- No existe el contacto entre los integrantes del mismo departamento. 2.- Hay una mayor probabilidad con los malentendidos. 3.- Existe duplicidad de tareas. 4.- Fugas de tiempo. 5.- Hay un resultado negativo en la productividad de la compañía (I Bas., & Torricos, 2017)

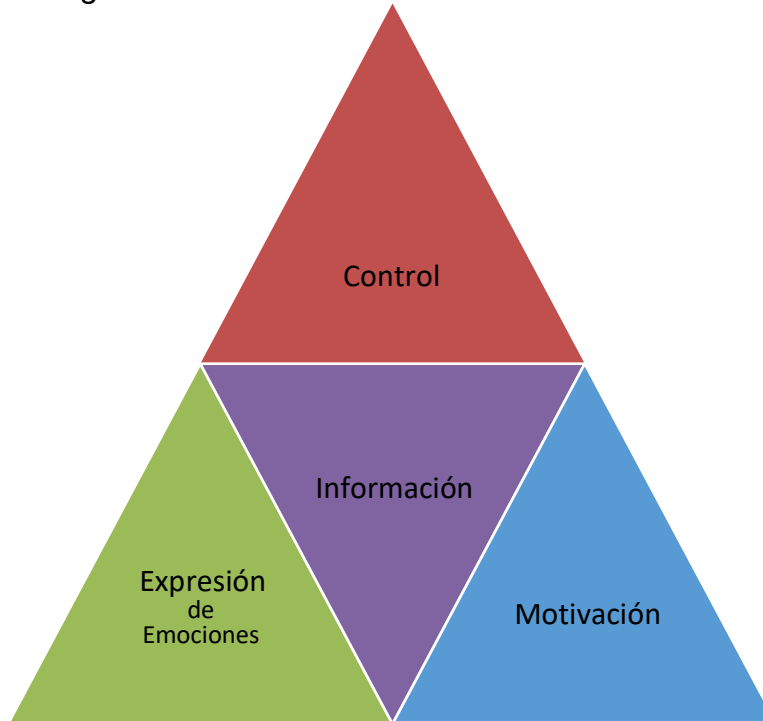
Nota: Se muestran las ventajas y desventajas de la comunicación vertical según Martínez et al (2018).  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1.2.2.3 Funciones de la comunicación

Se debe tener presente que la comunicación es necesaria y fundamental para el buen funcionamiento de las compañías, equipos de trabajo e individuos. Por ello se

procederá a explicar las cuatro funciones que son básicas en las entidades empresariales.

**Figura 4:**  
*Triángulo de la información*



Nota: En el se observa los elementos de la comunicación en las organizaciones según Peña et al, 2017  
Fuente: Elaboración Propia

#### 2.2.1.2.2.3.1 Control

Farinango (2021), hace mención en que para esta función la comunicación posee un elemento de control fuerte en la conducta del empleado, equipos de trabajo dentro de las instalaciones de la compañía. Es

por ello que cuando los trabajadores se guían por los procesos y normativas laborales, o cuando hay un inconveniente de tipo laboral se comunican con el jefe inmediato, causan que la misma posea esta función. Es por ello que hay que tener respeto por las normativas formales y por las jerarquías de trabajo porque la comunicación permite hacer una comprobación de ello ocurre de forma efectiva o para tomar medidas y corregir las fallas. Teniendo en cuenta que cuando la comunicación es informal se puede tener un control en la forma en que actúa un grupo cuando hay hostigamiento o también cuando un empleado tiene una queja porque hay otro que no se desenvuelve bien en su área y entorpece las funciones del resto del personal o cuando un trabajador produce menos que el resto del equipo de trabajo.

#### **2.2.1.2.2.3.2. Motivación**

Hay que tener en cuenta que en esta función la comunicación favorece a la motivación cuando las funciones que debe realizar el

empleado son bien definidas, haciendo una evaluación para saber cómo se desenvuelve y se le da una orientación acerca de los objetivos y el resultado que se busca obtener en la compañía.

Para estimular la motivación se debe definir bien cada objetivo, dar una retroalimentación acerca del adelanto que han ido obteniendo y más importante aún reforzar el comportamiento que se desea obtener por parte de los empleados y para ello es necesaria la comunicación (Farinango, 2021).

### **2.2.1.2.2.3.3 Expresión de emociones**

Farinango (2021), señala que en esta función la comunicación en un grupo o equipo de trabajo es fundamental debido a que la misma es una alternativa para que los individuos puedan manifestar y expresar sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción en el entorno laboral. Siendo un factor importante que va a influir al momento de satisfacer algunas necesidades a

nivel social, ya que el empleado pudo expresar sus sentimientos respecto a su entorno de trabajo.

#### **2.2.1.2.2.3.4 Información**

En esta función hay que hacer énfasis en que la comunicación va a facilitar el proceso para tomar decisiones ya sean grupales o individuales, porque al ser transmitidos aquellos datos se va a proceder a identificar y realizar la evaluación respectiva las acciones alternativas que se van a tomar (Farinango, 2021).

De acuerdo a lo anterior, dichas funciones son imprescindibles dado a que los grupos e individuos tienen la necesidad de un estímulo e incluso de que les ejerzan algún tipo de control, contar con algún medio para expresar su satisfacción, descontento laboral y para la toma de decisiones que van a contribuir a que exista un buen desempeño en las instalaciones de la compañía (Farinango, 2021).

### 2.2.1.2.3. Toma de decisiones

Muchos autores hacen referencia a que es el núcleo de la planeación y se puede definir como aquella selección de diversas alternativas, por lo que no se debe manifestar o expresar que hay un plan a menos de que hayan tomado alguna decisión, comprometiendo la dirección, reputación y recursos porque si no solo van a existir estudios de análisis y planificación. En algunas ocasiones gran parte de los gerentes suponen que una de sus funciones es tomar decisiones porque la mayoría de las ocasiones son quienes deciden que hacer, que empleado debe hacerlo, el lugar y la forma en que se debe hacer, pero hay que tener presente que la toma de decisiones es un paso en el sistema de planificación (Báez, 2019).

Es por ello que en cualquier compañía aparte de tomar decisiones comunes que se presentan en el acontecer diario, a su vez se debe tomar decisiones con respecto a uno o varios planes de contingencia, siendo estos el conjunto de actividades que son planeadas para otorgar soluciones a un problema

originado por cualquier acontecimiento externo que influya en las instalaciones internas de la entidad empresarial.

#### **2.2.1.2.4. Trabajo en equipo**

Facilita a que cada integrante de la compañía se integre para hacerles saber cuáles son las metas organizacionales y de esta manera puedan contribuir de forma entusiasta y responsable con la ejecución de sus funciones o labores, brindando apoyo a sus compañeros de trabajo. De tal manera, es una modalidad para ejecutar las diversas actividades laborales, asumiendo un grupo de valores, animando a que los individuos se relacionan y participen en las tareas dentro de la compañía basándose en la comunicación, honestidad, apoyo y en la confianza, donde predomina la interdependencia responsable, activa y consciente de cada uno de los participantes, induciendo a que se asuma la misión grupal como propia (Alcover et al., 2011).

Muchas empresas forman sus equipos de trabajo para lograr sus metas teniendo como referencia lo siguiente:



1.- Hacen uso de equipos para proyectos, conformado por los gerentes y empleados que posean una profesión para que laboren juntos durante un tiempo definido, el cual puede extenderse

2.- Gran parte de las unidades empresariales utilizan equipos que laboran en forma paralela a una estructura convencional.

3. Muchas compañías tienen a su disposición equipos laborales permanentes con mecanismos autosuficientes, teniendo la responsabilidad de algunos servicios o productos.

#### **2.2.1.2.5 Diferencias entre equipo y grupo de trabajo:**

1.- En el equipo de trabajo posee un carácter colectivo lo que origina un efecto sinérgico, donde el todo es mayor que la suma de las partes, mientras que en el grupo no se observa eso.

2.- Los equipos de trabajo están basados en relaciones de índole afectivas y en la conexión personal que existe entre sus miembros, prevaleciendo la honestidad, el respeto, diversidad, críticas, acuerdos, confianza, empatía y, sobre todo; la aceptación de riesgos para establecer algo único y mejor que aquella actividad que se pudiese lograr a través del trabajo individual. En cambio, en el grupo de trabajo, la autoridad por lo general es distribuida de manera jerárquica y sus decisiones son tomadas por aquellos miembros a los que se les concede la responsabilidad y poder.

3. En el equipo de trabajo no es necesario reaccionar, ni ejercer ningún tipo de presión entre sus miembros, incluso no requieren de lealtad de sus integrantes, debido a que las pautas generales van a fluir de manera automática a través de la integración e identificación de la visión, estrategias y metas. El equipo se basa en la confianza de sus integrantes, en la realimentación crítica y en la interdependencia, no acuden al miedo, a la obediencia o a la subordinación, se caracterizan por ser diversos, por recurrir al diálogo y a la negociación para lograr alcanzar las metas empresariales por medio del consenso. Mientras que el grupo va a depender mayormente de su líder, quien es la persona que posee la facultad de ejercer presión, hacer que los empleados

reaccionen y puedan manipular a otro miembro del grupo.

4. El equipo por lo general se caracteriza por su clara cohesión y espíritu colectivo centrándose en las actividades, también por el afecto que sus integrantes expresan en la relación laboral y la satisfacción en la calidad de sus procedimientos para realizar sus labores, es por ello que la capacidad de actuar en conjunto es lo que hace poderosos a los equipos, formando de manera gradual diversos elementos de energía en la compañía con la finalidad de que cada uno de sus integrantes vayan dejando a un lado comportamientos individualistas y competitivos, que se orientan en tener algún beneficio por la ausencia de restricciones sociales.

El formar parte de un equipo no implica que se va a dejar a un lado la individualidad ni la percepción, solo es una contribución que se hace para que mejoren los procesos, productos y relaciones de los integrantes que conforman al equipo. Las compañías democráticas son el ambiente perfecto para que nazcan los equipos de trabajo exitosos, debido a que los mismos van a requerir de un entorno donde existan la ética, procesos de colaboración abiertos, integridad, sistema de

autocorrección, valores y un buen liderazgo para alcanzar cada uno de los objetivos empresariales.

#### **2.2.1.2.6. Tipos de equipos**

##### **2.2.1.2.6.1. Equipo funcional cruzado**

Muchas compañías cuando optan por un diseño organizacional horizontal y reconocen las fallas que tiene el sistema burocrático, prefieren orientarse hacia el equipo funcional cruzado. Este se encuentra conformado por integrantes de otros departamentos o de diversos profesionales que poseen una especialidad funcional. Este tipo se encuentra sujeto a un par de criterios: el primero es el interno, es decir, el del equipo y el otro es el externo o sea el de la empresa. El equipo funcional cruzado busca la manera de permitir que se intercambien y unan conocimientos y habilidades de los diferentes empleados que pertenezcan a otra área laboral para dar solución a algún inconveniente relacionado con las operaciones.

Por lo general hay una serie de pasos que son necesarios para que este tipo de equipo pueda tener una mejoría en su dinámica los cuales son:

- a) Seleccionar y escoger de manera cautelosa y correcta a sus integrantes.
  
- b) Tener bien definida la finalidad del equipo.
  
- c) Cerciorarse de que cada uno de los integrantes que conforman el equipo sepa cómo tiene que funcionar el mismo.
  
- d) Debe formarse de manera intensiva con la finalidad de que cada uno de sus integrantes pueda aprender a interactuar de forma eficaz.
  
- e) Obtener buenos resultados para que el ánimo de los miembros se conserve y observen que su esfuerzo tuvo efecto (Triana y Parra, 2020).

#### **2.2.1.2.7. Equipo virtual**

Con la aparición de la informática, la interacción con las personas de manera presencial dejó de ser imprescindible, debido a que los integrantes que conforman el equipo pueden comunicarse a través de conversaciones en línea, transmisión vía satelital, conferencias, videollamadas, correo electrónico, páginas de internet y demás plataformas digitales. Por lo que las funciones las pueden desempeñar en cualquier lugar y estando distantes de sus compañeros de trabajo. Es por ello que una de las claves para hacer uso de un equipo virtual es la tecnología sincronizada, permitiendo que los integrantes interactúen en vivo y en tiempo real, un ejemplo de ello son las videoconferencias. En cambio, para una interacción diferida se hace uso de la conversación electrónica, correo electrónico, página web o grupo programado como una tecnología asíncrona (Adata, 2017).

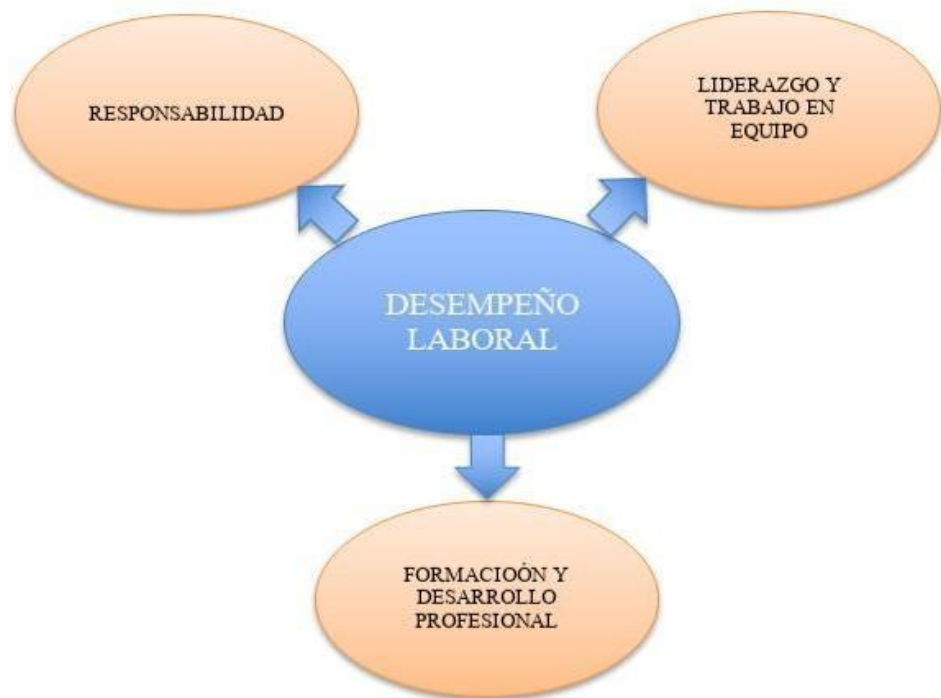
#### **2.2.1.2.8. Equipos autodirigidos**

Este tipo es independiente, debido a que ejecutan actividades operativas y la responsabilidad administrativa que asumen es la tradicional como la planificación, programación y evaluación del desempeño. Está conformado por un grupo de

individuos que se encargan de administrar las diversas actividades técnicas para elaborar un producto o para ofrecer un servicio a un usuario externo o interno.

### 2.2.1.2.9. Dimensiones del Desempeño laboral

**Figura 5:**  
*Dimensiones del Desempeño Laboral*



Nota: En el se observa las dimensiones del desempeño laboral según Rodríguez M. y Ramírez D., 2015.  
Fuente: Elaboración Propia

#### 2.2.1.2.9.1 Liderazgo y trabajo en equipo

Lo consideran como un factor fundamental para potenciar el nivel de compromiso de los trabajadores de acuerdo a la misión y visión de la compañía. Trasciende fronteras siendo necesario en épocas arduas, el liderazgo va a transmitir a los diversos seguidores la sensación de empoderamiento, a su vez se encarga de delegar autoridad y ayuda en la formación de nuevos líderes, haciendo uso del razonamiento y en la solución de dificultades que se presentan en un momento determinado, a su vez promueve el interés de los empleados y jefes, elevando su confianza colocándolos en un estado de desarrollo y compromiso individual.

Si el liderazgo es deficiente, va a afectar la comunicación interpersonal que existe entre los subordinados y jefes y para que esto no ocurra se tienen que impulsar diversas iniciativas para que la forma de actuar de los empleados sea positiva y tenga incidencia en la misma (Reyes et al, 2018).

#### **2.2.1.2.9.1.1 Funciones del liderazgo**



- a) Se encarga de crear las relaciones entre empleados, sindicatos y gestores.
- b) Se encarga de la gestión de talento y proyecto.
- c) Facilita las relaciones del grupo de trabajo.
- d) Se encarga de gestionar la información y otorgar respuesta a los individuos afectados.
- e) Se encarga de innovar y planificar las acciones.
- f) Gestionan el control de costos y activos.
- g) Se encarga de orientar al equipo de trabajo para mejorar la calidad de los productos.
- h) Ayuda a que exista la sensibilización y diversidad cultural dentro de la organización.

#### **2.2.1.2.9.1.2. Habilidades de liderazgo**

1. Deseo de progresar: el líder por lo general se rige por agentes motivadores internos, es decir, íntimos, su motivación no es externa.
2. Sensibilidad: son individuos empáticos abiertos a dificultades ajenas y poseen la cualidad de tener una percepción más allá de las personas comunes, es decir, son más conscientes.
3. Integridad: el líder transmite confianza, fiabilidad y honestidad a los empleados.
4. Inteligencia: se caracteriza por tener la capacidad de hacer frente a los problemas que puedan surgir, procesar información, ver oportunidades donde otros no la perciben y de tomar decisiones.
5. Conocimiento: el líder se caracteriza por ser un individuo que tiene una buena preparación académica y por la experiencia que posee en su área donde ejerce sus funciones.
6. Confianza en sí mismos: por lo general el líder tiene la habilidad de superar las adversidades (Loguzzo, 2019).

### 2.2.1.2.9.1.3 Diferencias entre líder y jefe

**Tabla 5:**  
*Diferencias entre líder y jefe*

Jefe	Líder
1.- Ordena que hacer a los empleados sin escuchar opiniones.	1.- Se encarga de guiar y aconsejar a los empleados.
2.- Hace que sus subordinados trabajen bajo presión y causa temor.	2.- Crea entusiasmo y confianza en los trabajadores.
3.- No tiene empatía con los empleados, no le da importancia a los problemas emocionales que tengan.	3.- Escucha los problemas del empleado y hace el intento de buscar soluciones, creando empatía con ellos.
4.- La comunicación es horizontal, es decir, no poseen la habilidad de tener una buena comunicación.	4.- Tiene un dominio en la comunicación vertical.
5.- Tiene empleados.	5.- Tiene seguidores.
6.- El jefe solo habla.	6.- El líder escucha al empleado y también habla.
7.- El jefe busca culpables.	7.- El líder aprende de los errores.
8.- Es ególatra.	8.- Fortalece el espíritu del equipo.
9.- Sabe cómo hacer las cosas.	9.- Enseña a hacer las cosas.

Nota: Se muestran las diferencias entre el líder y el jefe según Cruz (2017)

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1.2.9.2 Responsabilidad

Son un grupo de funciones que tiene que ser asumidas independientemente del resultado que se vaya a obtener. En muchos casos se observa que muchos individuos evitan tener responsabilidades y le pasan a otro la carga, quien está en la obligación de hacerlo y decidir así sea asertiva o no, al final este va a ser criticado por aquellos que delegan estas decisiones desde el inicio, convirtiéndose en un círculo vicioso (Rodríguez, 2017).

También, la responsabilidad dentro de una compañía engloba un conjunto de funciones que deben ser tomadas sea cual fuere los alcances en su puesto organizacional. Es por esto que los empleados mal administrados tratan de evadir la responsabilidad y pasarle al otro su carga, generalmente llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegan en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso (Rodríguez, 2017).

### 2.2.1.2.9.3. Formación y Desarrollo Profesional

El desarrollo del recurso humano se ha convertido en una forma para afrontar los nudos críticos dentro de las compañías, los programas para el desarrollo y capacitación. Estos pueden hacer que el personal pueda desarrollar sus aptitudes de una manera más sencilla, incluso puede hacer que la comunicación sea mejor entre los trabajadores que ejercen sus funciones dentro de la entidad al facilitar un idioma en común, formando una red de trabajadores, estableciendo una visión común para la industria (Miranda, Hernández de la Rosa y Hernández, 2015).

Otros autores señalan que el desarrollo humano se define como aquella oportunidad que posee un individuo para crecer de manera profesional y personal, siendo un grupo de intervenciones del cambio planeado, buscando la manera de que se sustenten los valores buscando una mejora en la efectividad empresarial y el bienestar psicológico y material del trabajador, en otras palabras oportunidades de servicios, lúdicas capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y

oportunidades de servicio”. Según (Luthais, 2002) “desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejora del desempeño del empleado mediante el aumento o mejoramiento de las aptitudes, conocimientos y actitudes”. Esto permite a la organización eliminar o impedir deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables al compromiso con la organización.

### 2.3 Atributos del proyecto

**Tabla 6:**  
*Atributos del Clima Organizacional*

<b>Atributos</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Autonomía</b>	Facilita que el trabajador tenga participación en la toma de decisión en su puesto de trabajo
<b>Cohesión</b>	Permite una mejor integración con los colaboradores de la empresa
<b>Confianza</b>	Permite que los colaboradores puedan comunicarse de forma abierta con sus jefes
<b>Presión</b>	Apoya la realización de las tareas laborales de manera eficiente.
<b>Apoyo</b>	Permite que el personal cree vínculos con el resto de los trabajadores

<b>Reconocimiento</b>	Facilita la retribución justa entre el logro alcanzado por cada integrante de la empresa
<b>Equidad</b>	Permite la justicia en el desarrollo de las actividades entre todos los integrantes de la empresa
<b>Innovación</b>	Permite realizar cambios que crean dinamismo e interacción entre el personal

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios de la variable Clima Organizacional, en esto se tomaron los factores del clima y establecer cuál es su beneficio.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7:**  
*Atributos del Desempeño Laboral*

<b>Atributos</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Responsabilidad</b>	Permite alcanzar las metas individuales y colectivas.
<b>Liderazgo y Trabajo en equipo</b>	Permite que se desarrolle la influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren
<b>Formación y desarrollo profesional</b>	Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios de la variable Desempeño Laboral, a fin de dar a conocer cuáles eran los beneficios pertinentes a la variable estudiada-

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Análisis comparativo de atributos

**Tabla 8:**

*Atributos del Clima Organizacional*

<b>Atributos</b>	<b>Antes de la Propuesta</b>	<b>Después de la Propuesta</b>
<b>Autonomía</b>	Los trabajadores no percibían por parte de sus jefes inmediatos autonomía en sus actividades.	Los trabajadores participan en la toma de decisiones junto a sus jefes inmediatos.
<b>Cohesión</b>	Los trabajadores observan que no están integrados a sus compañeros de trabajo.	Los colaboradores están participando en conjunto para alcanzar los objetivos del departamento.
<b>Confianza</b>	No hay mucha comunicación directa que permita trabajar directamente entre todos.	Los jefes han implementado nuevos canales de comunicación que permita que todos los integrantes posean la información oportuna.
<b>Presión</b>	Los jefes no apoyan directamente a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.	Los jefes están apoyando a sus trabajadores involucrándose en la consecución de los objetivos.
<b>Apoyo</b>	No hay un clima de colaboración entre todos los trabajadores de la empresa.	Los jefes han realizado trabajos en conjunto con sus trabajadores con el fin de crear un clima de apoyo.
<b>Reconocimiento</b>	No hay mecanismos en la empresa para brindar retribución a los colaboradores	Los jefes están creando diversos medios para retribuir de manera positiva el trabajo realizado por cada integrante de la empresa

Nota: Se analizaron los atributos del Clima Organizacional antes y después de la propuesta, considerando cada una de las dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 9:**  
*Atributos del Desempeño Laboral*

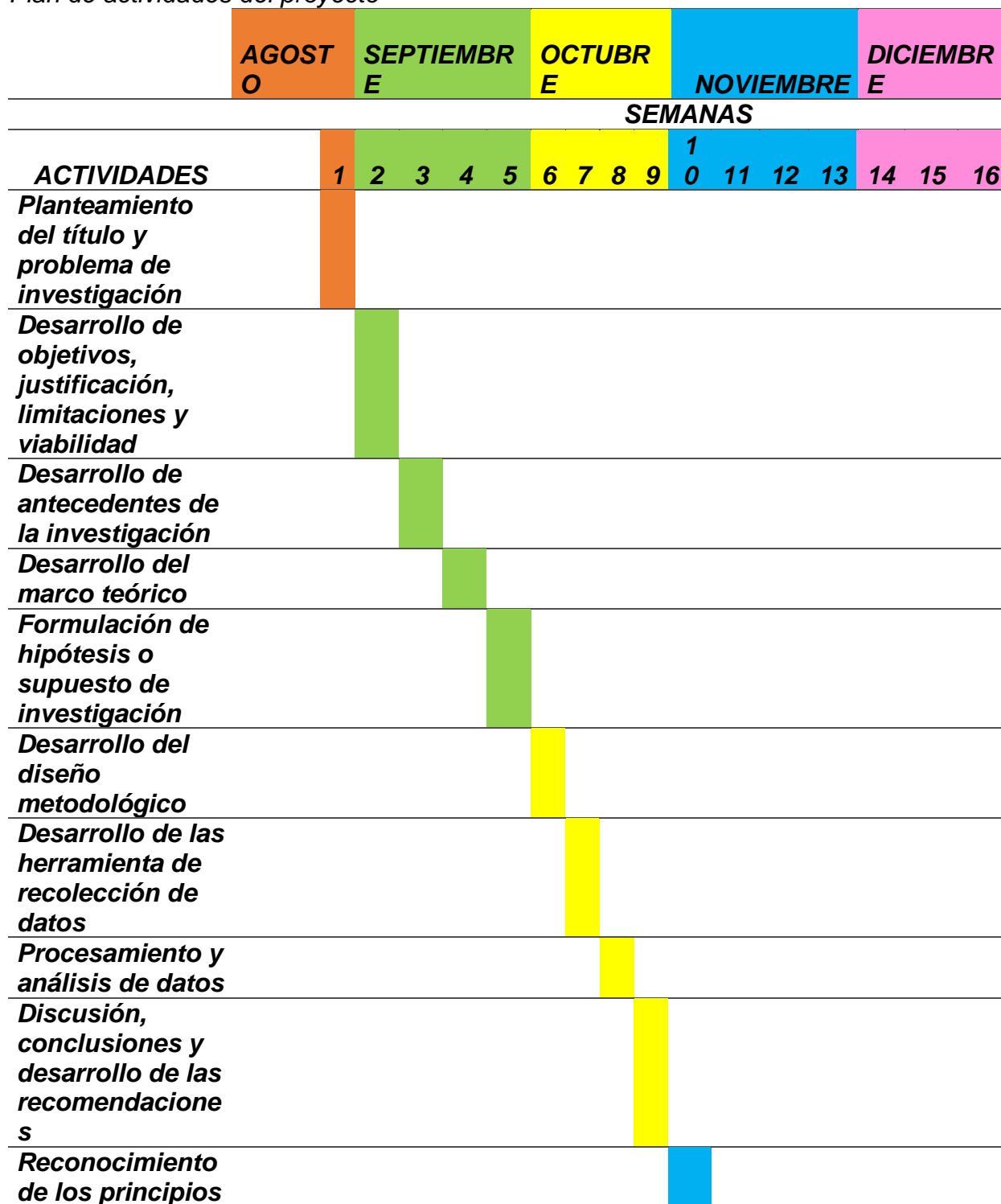
<b>Atributos</b>	<b>Antes de la propuesta</b>	<b>Después de la propuesta</b>
<b>Responsabilidad</b>	Los trabajadores no percibían que su aporte personal no era valorado en su trabajo.	Los integrantes de la compañía ahora observan por parte de sus jefes que sí consideran la responsabilidad que demuestran el desempeño de sus tareas.
<b>Liderazgo y Trabajo en equipo</b>	Los trabajadores no observaban que era importante alcanzar las metas establecidas en su desempeño profesional.	Los integrantes ahora sí comparten el papel de líderes y equipos para conseguir los objetivos de su puesto de trabajo.
<b>Formación y desarrollo profesional</b>	No existía mecanismo de formación por parte de la empresa para un mejoramiento profesional en sus puestos de trabajo.	Ahora sí se están llevando por parte de la compañía planes de capacitación a fin de que los trabajadores desarrollen sus actividades con los conocimientos que se requieren para obtener un desempeño óptimo.

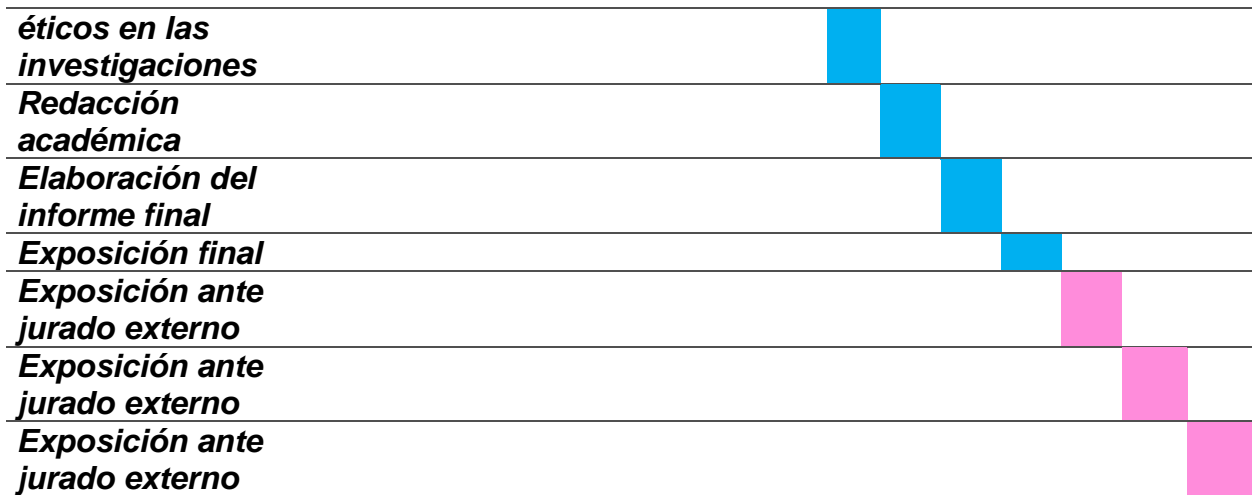
Nota: Se analizaron los atributos del Desempeño Laboral antes y después de la propuesta, considerando cada una de las dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Plan de actividades del proyecto

Tabla 10:  
Plan de actividades del proyecto





Nota: Se realizó el cronograma de actividades del proyecto

## 2.6 Metodología del proyecto

El estudio se basará en un enfoque cuantitativo y con un tipo de investigación aplicada, ya que se emplearán instrumentos de recolección de datos para alcanzar información del clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa estudiada, donde no se manipularon en ningún momento dichas variables, observando únicamente la realidad de cómo fue el comportamiento de las mismas (Herbas y Rocha, 2018). Asimismo, el diseño de la investigación fue de tipo no experimental con corte transversal. De igual manera se utilizará un nivel descriptivo correlacional de las variables clima organizacional y desempeño laboral.

Por lo tanto, la metodología sirvió como medio para establecer el método deductivo que va de lo general a lo particular y que fundamentalmente permitirá el desarrollo del estudio de manera organizada y planificada (Rodríguez y Pérez,

2017).

### **2.6.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

En el estudio que se desarrollará se emplea la técnica de la encuesta, que es entendida como aquel proceso que se utiliza para evidenciar la realidad de los hechos para alcanzar los objetivos planteados de la investigación (Rodríguez y Pérez, 2017). Asimismo, se utilizarán como instrumento el cuestionario, en este caso se manejará para la variable Clima Organizacional el cuestionario de Koys y Decottis (1991) y para la variable de desempeño laboral el cuestionario de Rodríguez y Ramírez (2015), ya que los instrumentos vienen hacer los medios porque verdaderamente proporcionan la información fundamental para alcanzar el desarrollo de la investigación. (Sánchez, Fernández y Díaz, 2021).

### **2.6.2 Validez y confiabilidad**

El proceso de validación de los instrumentos de recolección de datos es muy importante en las investigaciones, ya que requieren ser evaluados por expertos en el tema a fin de garantizar la calidad de las preguntas que medirán cada una de las dimensiones que conllevarán la observación de la variable estudiada (López et al, 2019). En este caso se tomó en consideración validar a través de tres expertos de esta casa de estudio.

En cambio, la confiabilidad es entendida como el grado de congruencia con el cual un instrumento mide la variable, esta se obtiene al evaluar la reproducibilidad, que es cuando existe una buena correlación en las mediciones en distintos momentos. (López et al, 2019). Para este estudio se utilizará el Alpha de Cronbach como medio de establecer la confiabilidad de los cuestionarios para la variable Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

### **2.6.3 Operacionalización de las variables**

**Tabla 11:**  
*Operacionalización del Clima Organizacional*

Variabl e	Definición conceptual	Dimensión es	Indicadore s	Escala de medición
C l i m a O r g a n i z a c i o n a l	Es la percepción de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico que influye en los niveles de satisfacción y motivación, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Para ello, dice, que si se quiere conocer el clima se debe de medir para obtener beneficios como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reduce rotación y ausentismo, impacto en la productividad y mejorar las relaciones aumentando la lealtad. (Arce, 2017)	Autonomía	Tipo	Totalmen te de acuerdo = 1
			Grupal	De acuerdo = 2
		Cohesión	Amplia	Indeciso = 3
			Reducida	
		Confianza	Alta	En desacuer do = 4
			Baja	
		Apoyo	Directo	Totalmen te en desacuer do = 5
			Indirecto	
		Reconocim iento	Individual	Totalmen te en desacuer do = 5
			Grupal	
Equidad	Amplia	Totalmen te en desacuer do = 5		
	Reducida			
Innovación	Directa	Totalmen te en desacuer do = 5		
	Indirecta			

Nota: Se realizó la operacionalización del Clima Organizacional, indicando su definición, dimensiones e indicadores según Arced, 2017

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 12:**  
*Operacionalización del Desempeño Laboral*

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Desempeño Laboral	Como un procedimiento sistemático y periódico que permite que se observe el potencial de progreso y la manera en que se desenvuelven los diferentes empleados en el área que se le asignó, optimizando	Responsabilidad	Responsabilidad directa	Desempeño laboral bajo: 0 - 28 puntos
	e identificando las diversas destrezas y habilidades que posee el individuo para que mejoren o la eficiencia con que realizan las actividades dentro de la compañía (Indacochea et al, 2018).	Liderazgo y Trabajo en equipo	Tipos de liderazgo	Desempeño laboral promedio: 29-56 puntos
		Formación y desarrollo profesional	Cursos Talleres	Desempeño laboral alto: 57-84 puntos

Nota: Se realizó la operacionalización del Desempeño Laboral, donde se tomaron cada variable estudiada con sus dimensiones e indicadores según Rodríguez y Ramírez (2015)

Fuente: Elaboración Propia

### CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

**Tabla 13:**

*Estimación de los costos necesarios para la implementación*

<i>Estimación de Costos Necesarios para la Implementación</i>	
<b>1. Recursos Humanos</b>	
Consultor Externo	S/. 400
<b>Sub Total</b>	<b>S/. 400</b>
<b>2. Bienes</b>	
Material Bibliográfico	S/. 100
Material de Escritorio	S/. 100
Extras	S/. 600
<b>Sub Total</b>	<b>S/. 800</b>
<b>3. Servicios</b>	
Servicio de Internet	S/ 200
Servicio de Luz	S/ 200
<b>Sub Total</b>	<b>S/. 400</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1 600</b>

Nota: Se realizó la estimación de los costos necesarios para la implementación.



## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

### **4.1 Alcance esperado**

Cárdenas (2018) la población o universo es una agrupación de miembros, individuos, naciones y demás conjuntos; los cuales poseen particularidades en común y que responden la pregunta de investigación con dichas unidades de estudio.

La población de la investigación está conformada por todos los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021.

### **4.2 Descripción del mercado objetivo real**

#### **4.2.1 Muestra**

Cárdenas (2018) la muestra es un número reducido de ejemplares tomados de la población o universo, los cuales son analizados en representación del grupo total debido a la incapacidad de estudiar a la totalidad de miembros.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

Cálculo de muestra:

N	118
Z	1,96
p	0,5
q	0,5
E	0,05
n=	90,451
	<b>90</b>

Para la identificación del tamaño de muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, la cual procede de una base de datos. En el presente caso, los 118 trabajadores, indicados en el tamaño de N, proceden de información brindada por la institución. (Ver anexo 6.2.4)

Al aplicar la fórmula del cálculo de la muestra, se obtiene que para el estudio se requieren 90 unidades de análisis. Al tratarse de una investigación de tipo piloto el criterio a aplicar será una muestra estándar de 50 unidades de análisis.

#### 4.2.2. Muestreo

Cárdenas (2018) en el muestreo aleatorio o probabilístico los casos elegidos son al azar y no por las personas que realizan la investigación. En

la subdivisión aleatoria simple, se realizará un sorteo y se elegirá el número de los participantes de acuerdo con el tamaño de la muestra.

El cálculo no fue mediante la aplicación de una fórmula, a pesar de tener las herramientas y conocer cuántas unidades de análisis se requieren para la presente investigación debido al tiempo para su realización. El presente estudio contó con un tiempo reducido para su ejecución por lo que el número muestral fue estandarizado.

### 4.3 Descripción de la propuesta de innovación

#### 4.3.1 Análisis de los resultados descriptivos

##### 4.3.1.1 Análisis de la confiabilidad

**Tabla 14:**  
*Confiabilidad de los datos de la variable clima organizacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,956	32

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre clima organizacional

Interpretación: En la Tabla 1 luego del procesamiento de datos estadísticos de acuerdo con el procedimiento de confiabilidad *Alfa de*

*Cronbach*, se ha determinado un valor de 0.956, cuya interpretación según las escalas de confianza, esto representa un valor de excelente confiabilidad. Por lo tanto, se puede confirmar que el instrumento que se ha diseñado para el presente estudio es muy bueno.

**Tabla 15:**

*Confiabilidad de los datos de la variable desempeño laboral*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,957	14

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre desempeño laboral

Interpretación: En la Tabla 2 luego del procesamiento de datos estadísticos de acuerdo con el procedimiento de confiabilidad *Alfa de Cronbach*, se ha determinado un valor de 0.957, cuya interpretación según las escalas de confianza, esto representa un valor de excelente confiabilidad. Por lo tanto, se puede confirmar que el instrumento que se ha diseñado para el presente estudio es muy bueno.

**4.3.1.2. Análisis descriptivo de las variables y dimensiones**

A continuación, se realizará el análisis descriptivo de las variables

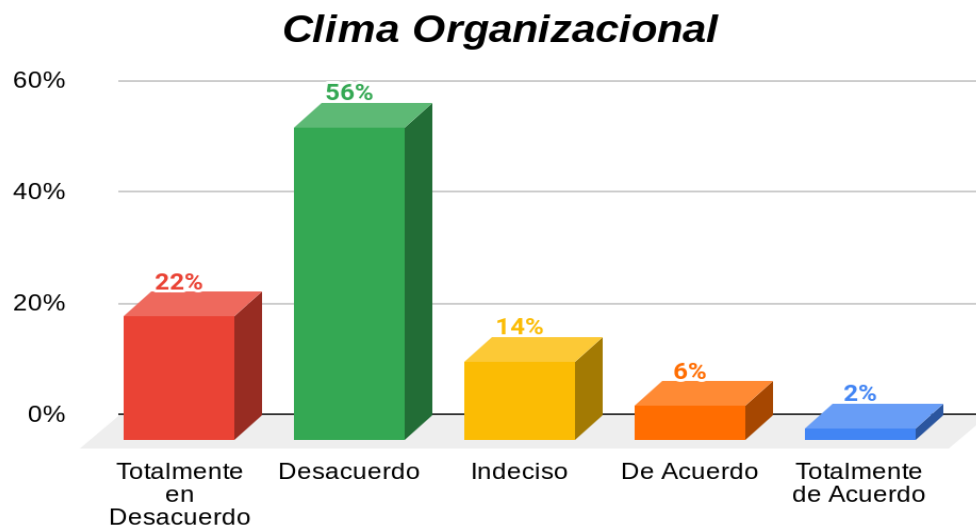
**Clima Organizacional**

**Tabla 16:**  
*Clima Organizacional*

<b>Escala</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	11	22%
Desacuerdo	28	56%
Indeciso	7	14%
De acuerdo	3	6%
Totalmente de acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre clima organizacional

**Figura 6:**  
*Clima Organizacional*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre clima organizacional

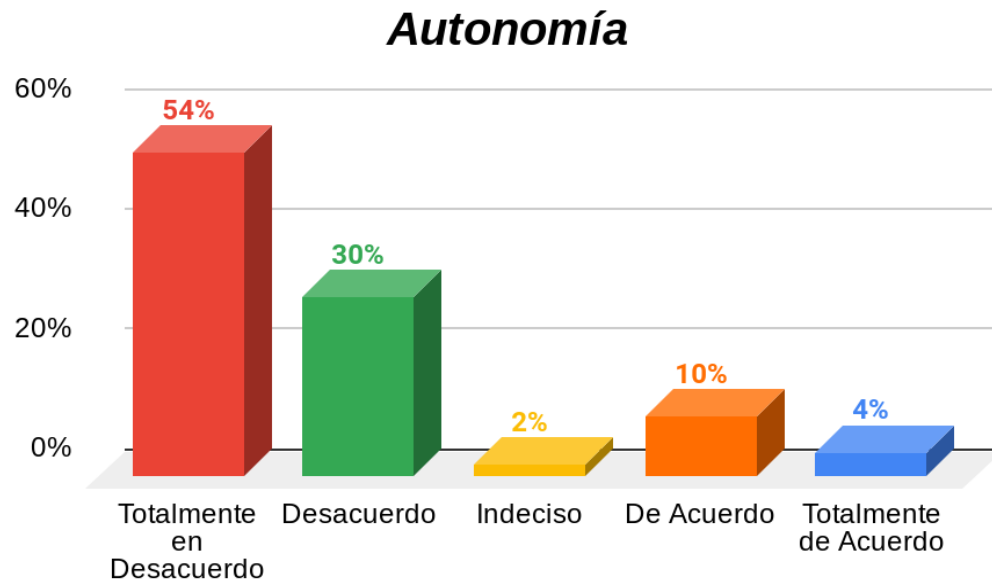
Interpretación: Se observa que en la tabla 3 y en la figura 1, existe un 56% de desacuerdo con que exista un buen clima organizacional; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en total conformidad con el ambiente laboral en el que se desenvuelven. Para comprender mejor las razones, han sido divididas en 8 dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; cuyos análisis se encuentran a continuación:

**Tabla 17:**  
*Autonomía*

<b>Escala</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	27	54%
Desacuerdo	15	30%
Indeciso	1	2%
De Acuerdo	5	10%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre autonomía

**Figura 7:**  
*Autonomía*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre autonomía

Interpretación: Se observa que en la tabla 4 y en la figura 2, existe un 54% de desacuerdo con que exista autonomía; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La causa del resultado radica en que los colaboradores sienten que tienen soberanía únicamente en su rol y trabajo específico. Es decir, tienen toma de decisiones y libertad en labores determinadas. Sin embargo, en decisiones fuera de ellas, carecen de la misma por completo. Sus cargos se encuentran normados por funciones tales como Rof y Mof, la contraloría y cuentan con leyes internas que están en función a planes del estado.

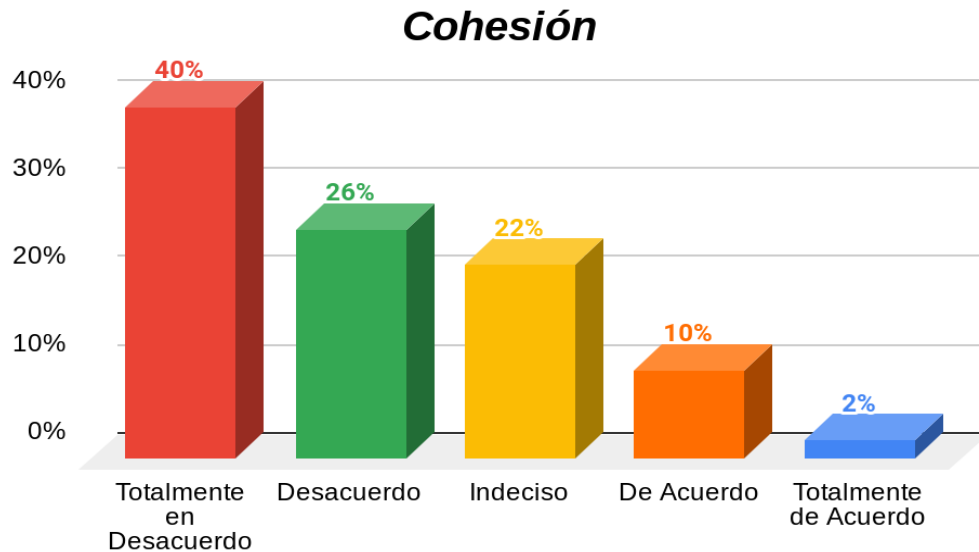
**Cohesión:**

**Tabla 18:**  
*Cohesión*

Escala	f	%
Totalmente en Desacuerdo	20	40%
Desacuerdo	13	26%
Indeciso	11	22%
De Acuerdo	5	10%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre cohesión

**Figura 8:**  
*Cohesión*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre cohesión



Interpretación: Se observa que en la tabla 5 y en la figura 3, existe un 40% de total desacuerdo con que exista cohesión; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos de la institución pública no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en la sensación de que existen muchos subgrupos dentro del área y que cada quién vela por sus propios intereses. Existe un trato cordial y de respeto entre la totalidad de miembros; sin embargo, no existe una relación estrecha entre personas fuera de los alcances de las responsabilidades laborales.

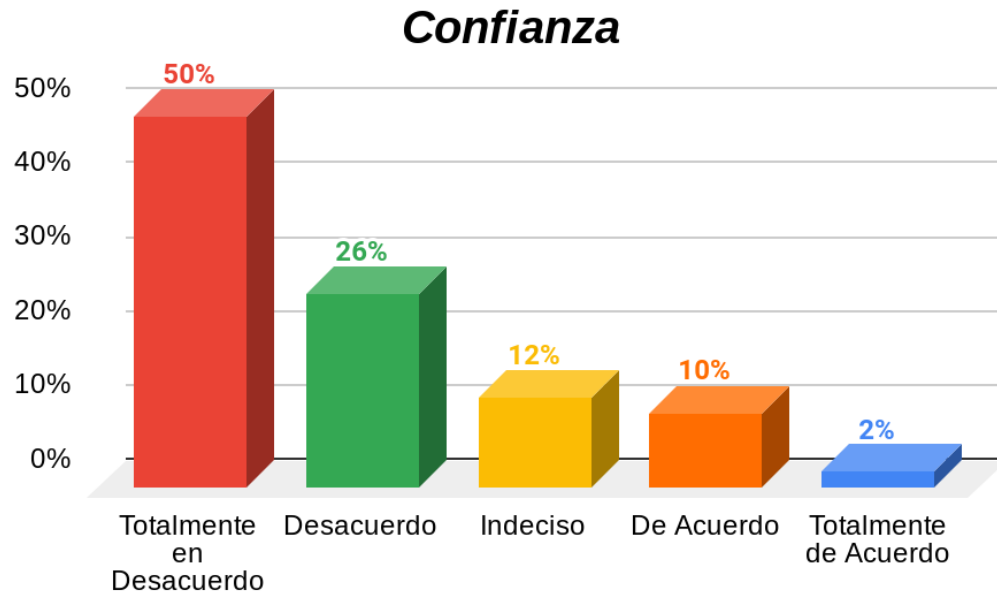
**Confianza:**

**Tabla 19:**  
*Confianza*

<b>Escala</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	25	50%
Desacuerdo	13	26%
Indeciso	6	12%
De Acuerdo	5	10%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre confianza

**Figura 9:**  
*Confianza*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre confianza

Interpretación: Se observa que en la tabla 6 y en la figura 4, existe un 50% de total desacuerdo con que exista confianza; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos de la institución pública no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en que no se percibe una relación de amistad, sino más como compañeros de trabajo, en donde no se mezcla la vida personal con la laboral. De igual manera, se ha percibido que se han creado muchos subgrupos dentro del área lo que dificulta la integración total. Existe cordialidad y relación basada en el mutuo respeto, pero no traspasa de esa línea.

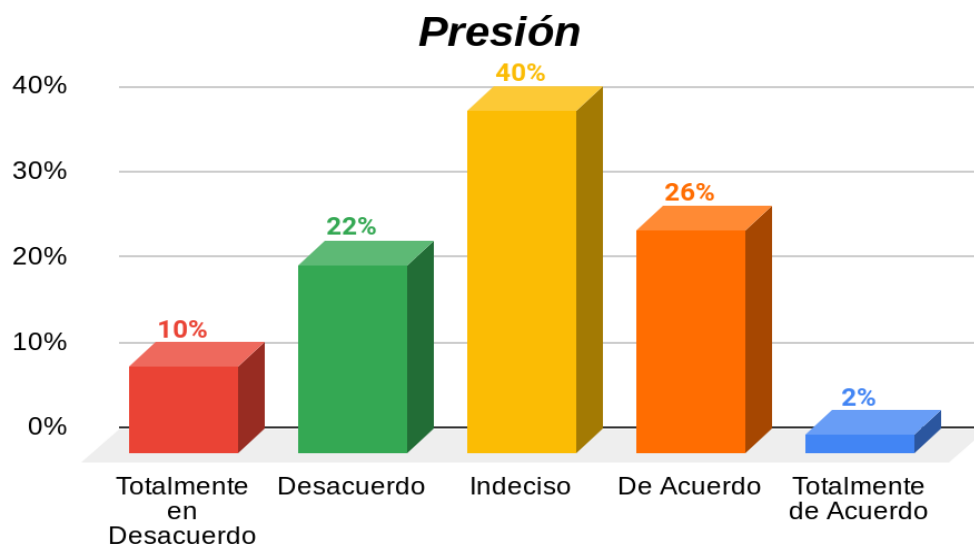
**Presión:**

**Tabla 20:**  
*Presión*

Escala	f	%
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
Desacuerdo	11	22%
Indeciso	20	40%
De Acuerdo	13	26%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre presión

**Figura 10:**  
*Presión*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre presión

Interpretación: Se observa que en la tabla 7 y en la figura 5, existe un 40% indeciso con que exista presión seguido por un 26% que se encuentra de acuerdo y un 22% en desacuerdo lo que coloca a dos mitades bastantes

parcializadas; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad ni en disconformidad con esta dimensión. La razón para la disconformidad radica en que ellos perciben que existe mucha sobrecarga laboral y que técnicamente se trazan muchas metas imposibles, pero al ser promesas políticas ofrecidas traen consecuencia tensión entre los grupos. De igual manera, se carga con más proyectos sin terminar los anteriores lo que genera que se tenga doble o triple carga y trabajo fuera del horario de oficina.

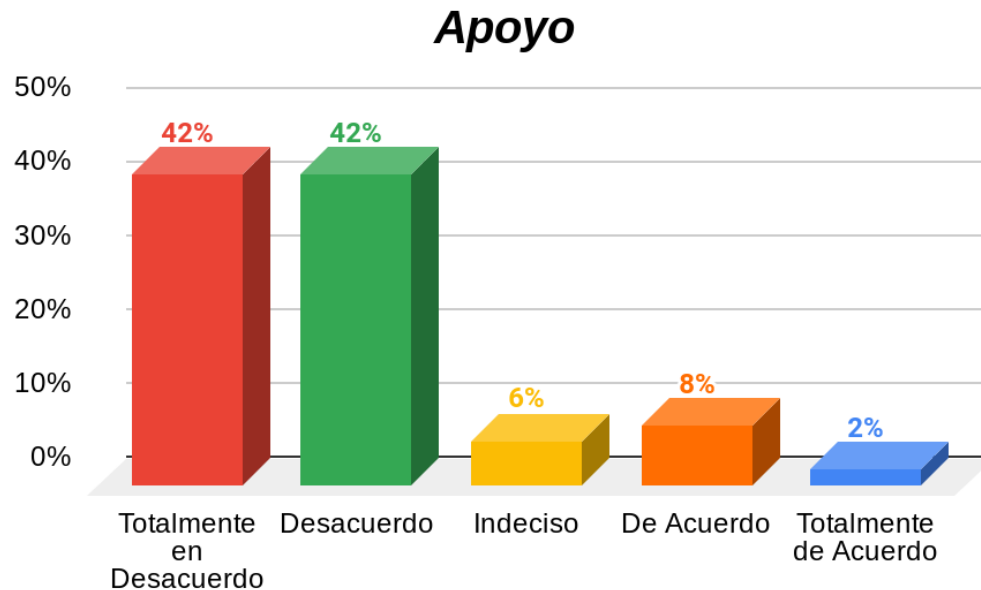
**Apoyo:**

**Tabla 21:**  
*Apoyo*

<b>Escala</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	21	42%
Desacuerdo	21	42%
Indeciso	3	6%
De Acuerdo	4	8%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre apoyo

**Figura 11:**  
*Apoyo*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre apoyo

Interpretación: Se observa que en la tabla 8 y en la figura 6, existe un 42% de total desacuerdo al igual que un 42% en desacuerdo con que exista apoyo; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en el sentimiento de que es un trabajo lineal y jerárquico en dónde la información está al alcance de todos, pero no hay ayuda entre otras áreas, incluso las que están relacionadas. De igual manera, existe un sentimiento de competitividad y rivalidad desde el inicio de la pandemia más que de unión como organización que busca llegar a una meta conjunta.

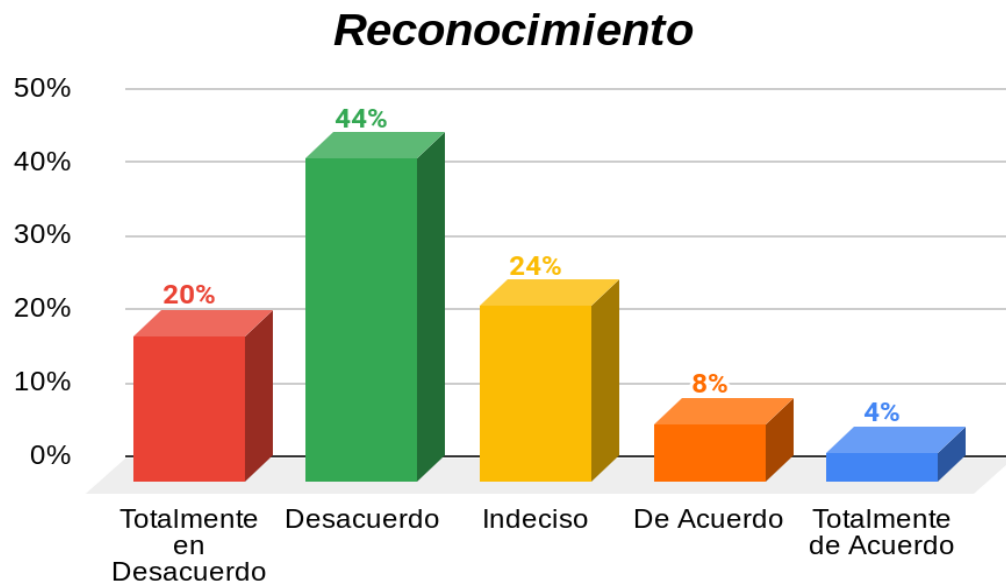
**Reconocimiento**

**Tabla 22:**  
*Reconocimiento*

Escala	f	%
Totalmente en Desacuerdo	10	20%
Desacuerdo	22	44%
Indeciso	12	24%
De Acuerdo	4	8%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre reconocimiento

**Figura 12:**  
*Reconocimiento*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre reconocimiento

Interpretación: Se observa que en la tabla 9 y en la figura 7, existe un 44% en desacuerdo con que exista reconocimiento; por consiguiente, los

trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en la sensación de que no se reconoce su esmero de manera particular y sólo se menciona el esfuerzo que realizan para fechas específicas como cierre anual, día de la madre, el padre o día del trabajador.

### **Equidad**

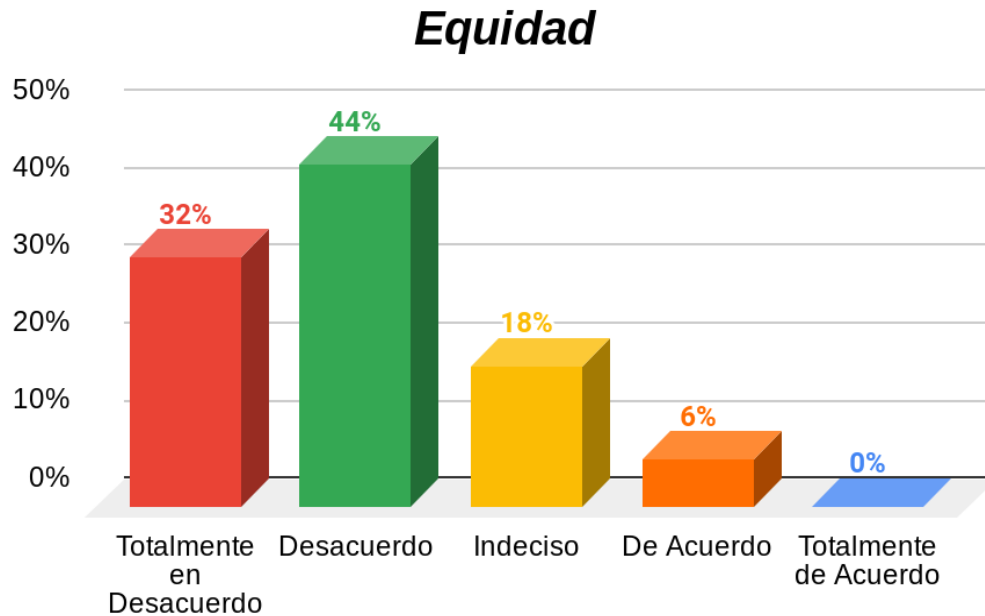
**Tabla 23:**  
*Equidad*

<b>Escala</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	16	32%
Desacuerdo	22	44%
Indeciso	9	18%
De Acuerdo	3	6%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre equidad

**Figura 13:**

*Equidad*



Nota:

Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre equidad

Interpretación: Se observa que en la tabla 10 y en la figura 8, existe un 44% en desacuerdo con que exista equidad; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en el sentimiento de preferencias por colocación de personas con cargos de confianza quienes entran a las áreas con trabajadores que los acompañan desde entidades anteriores, quienes que toman puestos sin escalar o tener meritocracia para los mismos.



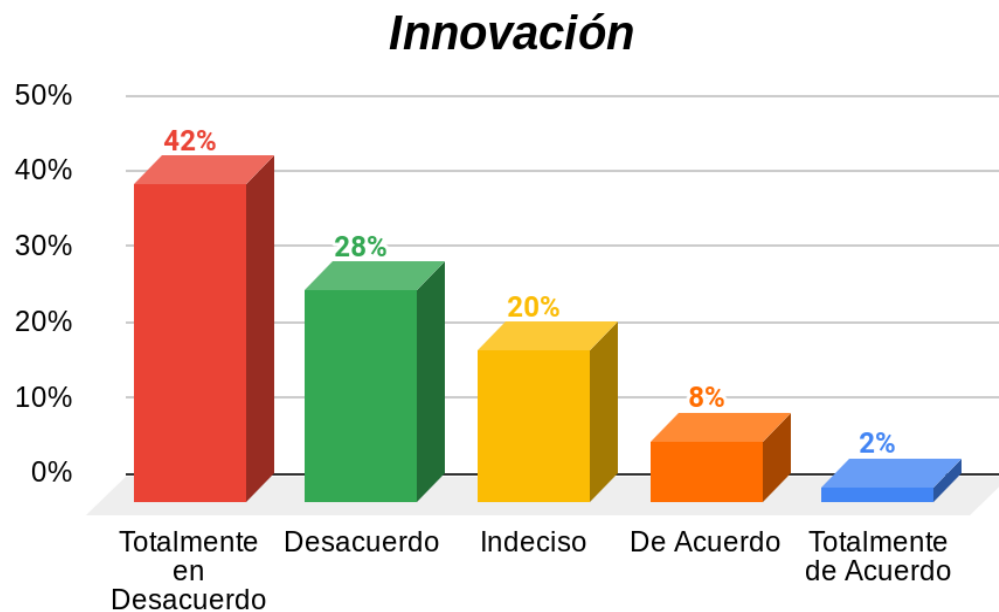
**Innovación**

**Tabla 24:**  
*Innovación*

Escala	f	%
Totalmente en Desacuerdo	21	42%
Desacuerdo	14	28%
Indeciso	10	20%
De Acuerdo	4	8%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre innovación

Figura 14:  
*Innovación*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre innovación

Interpretación: Se observa que en la tabla 11 y en la figura 9, existe un 42% en total desacuerdo con que exista innovación; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en la falta de espacio para la innovación y creatividad dado a que las políticas laborales son muy normadas y se trata de una institución burocrática dónde se maneja una manera estricta de realizar las tareas. Sin embargo, sí existe con la innovación relacionada a softwares tecnológicos, los que tratan de mantener a la entidad a la altura de otras instituciones gubernamentales de otros países.

### **Desempeño Laboral**

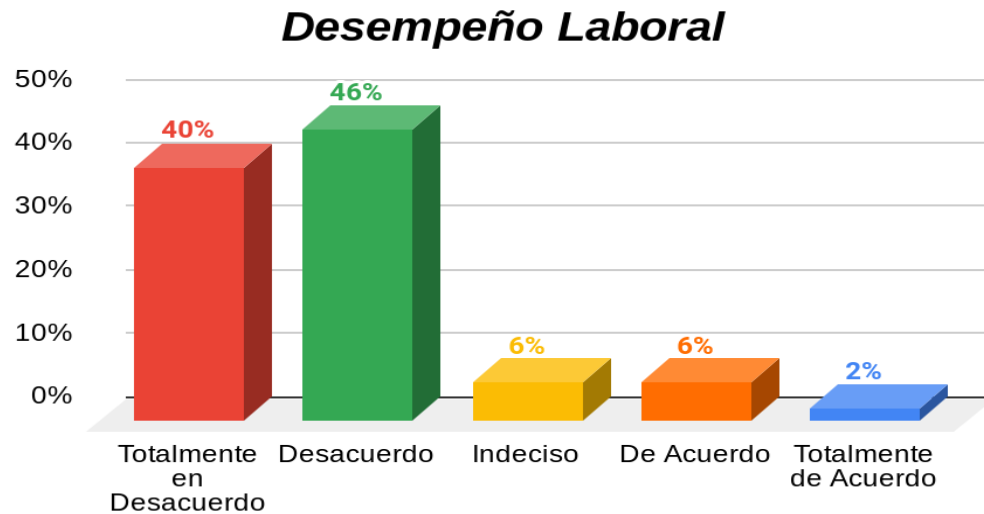
**Tabla 25:**

*Desempeño Laboral*

<b>Escala</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	20	40%
Desacuerdo	23	46%
Indeciso	3	6%
De Acuerdo	3	6%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre desempeño laboral

**Figura 15:**  
*Desempeño Laboral*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre desempeño laboral

Interpretación: Se observa que en la tabla 13 y en la figura 11, existe un 46% de desacuerdo con que exista un desempeño laboral que se esté dando acorde al máximo de sus habilidades. Para comprender mejor las razones, han sido divididas en 3 dimensiones: responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo y formación y desarrollo profesional; cuyos análisis se encuentran a continuación:

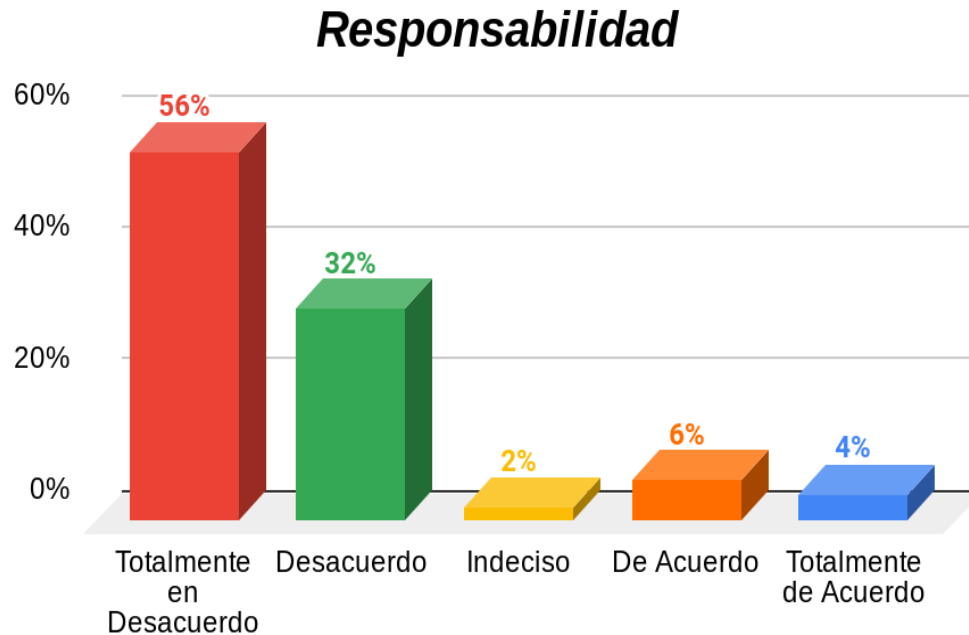
**Responsabilidad:**

**Tabla 26:**  
*Responsabilidad*

Escala	f	%
Totalmente en Desacuerdo	28	56%
Desacuerdo	16	32%
Indeciso	1	2%
De Acuerdo	3	6%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre responsabilidad

**Figura 16:**  
*Clima Responsabilidad*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre responsabilidad

Interpretación: Se observa que en la tabla 13 y en la figura 11, existe un 56% en total desacuerdo con que exista responsabilidad; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en que a veces se percibe la sensación de estancamiento profesional, porque existe un techo para seguir escalando laboralmente, lo que genera falta de compromiso. Los miembros cumplen con las tareas encomendadas, pero se perdió la iniciativa por dar más de lo que se debe de hacer. De igual manera, la pandemia trajo consigo el teletrabajo que aumentó la mala comunicación y la desventaja de no poder viajar mensualmente como se hacía previamente a los lugares donde se realizan los proyectos, trayendo consigo un aumento significativo en los errores.

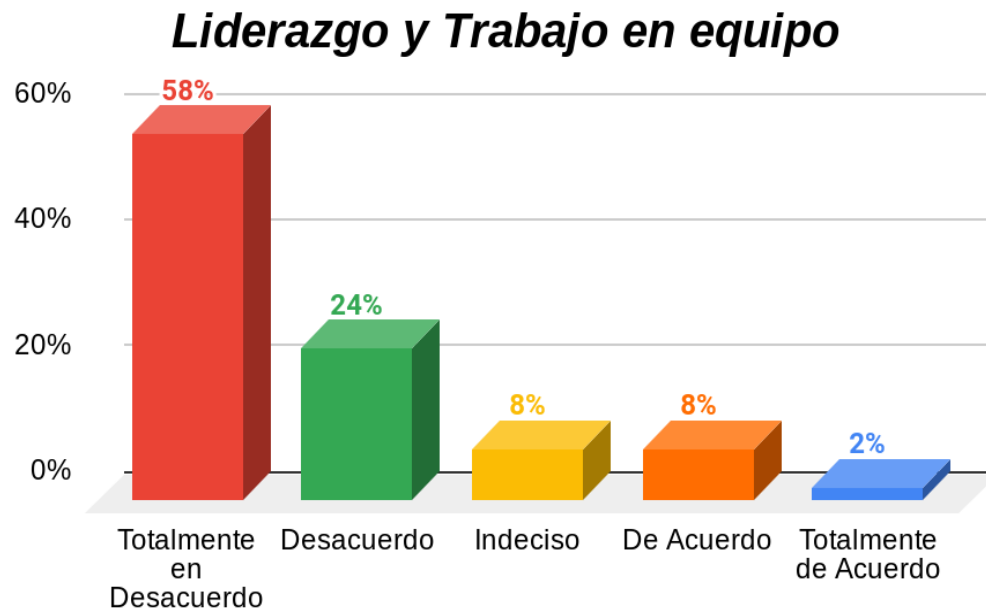
### **Liderazgo y Trabajo en equipo**

**Tabla 27:**  
*Liderazgo y Trabajo en equipo*

<b>Escala</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	29	58%
Desacuerdo	12	24%
Indeciso	4	8%
De Acuerdo	4	8%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre liderazgo y trabajo en equipo

**Figura 17:**  
*Liderazgo y Trabajo en equipo*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre liderazgo y trabajo en equipo

Interpretación: Se observa que en la tabla 14 y en la figura 12, existe un 58% en total desacuerdo con que exista liderazgo y trabajo en equipo; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en que durante la pandemia hubo cambios en el jefe superior directo y la línea jerárquica que le antecede, quienes la mayoría de colaboradores aún no conocen presencialmente. A pesar de que quienes han tomado el mando actualmente son reconocidos como personas con mucha preparación, existe la percepción de jefe más que líder.

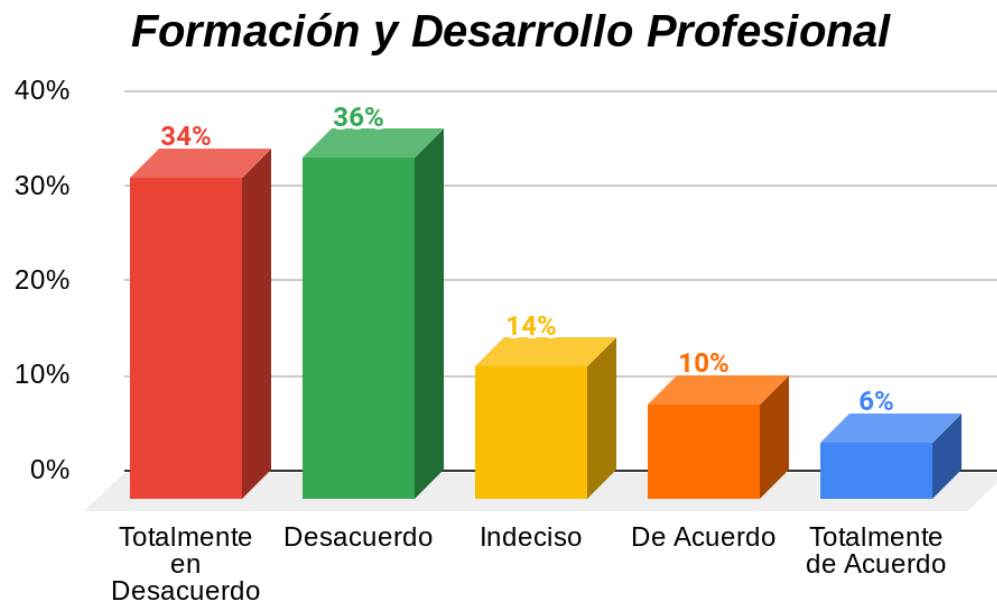
## Formación y Desarrollo Profesional

**Tabla 28:**  
*Formación y Desarrollo Profesional*

Escala	f	%
Totalmente en Desacuerdo	17	34%
Desacuerdo	18	36%
Indeciso	7	14%
De Acuerdo	5	10%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre formación y desarrollo profesional

**Figura 18:**  
*Formación y Desarrollo Profesional*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre formación y desarrollo profesional

Interpretación: Se observa que en la tabla 15 y en la figura 13, existe un 36% en desacuerdo con que exista formación y desarrollo profesional; por consiguiente, los trabajadores del área de proyectos no se encuentran en conformidad con esta dimensión. La razón radica en que sienten que no se les invierte profesionalmente. Existen cursos constantemente, sin embargo, los colaboradores quisieran que se promuevan becas internacionales entre los funcionarios públicos, al igual que maestrías y diplomados pagados; es decir, cursos de mayor peso académico.

#### **4.3.2 Análisis de los resultados inferenciales**

##### **Hipótesis general**

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021



Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto  $H_0$

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo  $H_0$

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 29:**

*Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN - GENERAL**

			Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.782
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.782	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

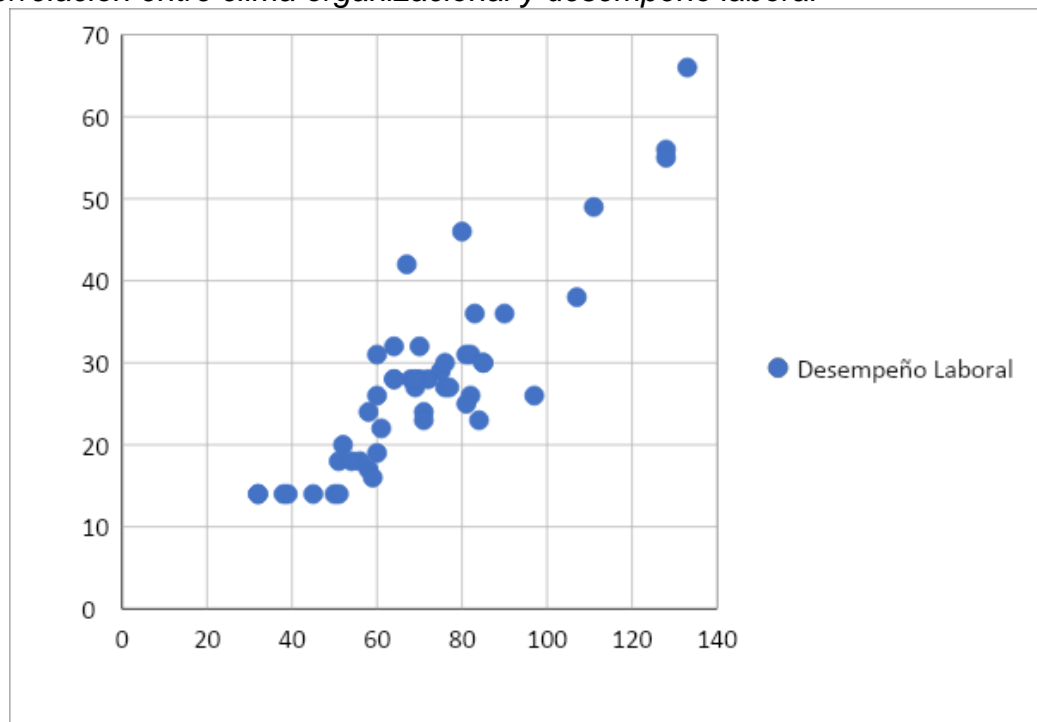
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las clima organizacional y desempeño laboral

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación

**Figura 19:**  
*Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

De acuerdo con el procedimiento estadístico *Rho Spearman*, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre el

clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.

### **Hipótesis Específica 1**

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre el la autonomía y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 30:**

*Correlación entre autonomía y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - AUTONOMÍA / DESEMPEÑO LABORAL**

			Autonomía	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Autonomía	Coefficiente de correlación	1.000	0.864
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.864	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

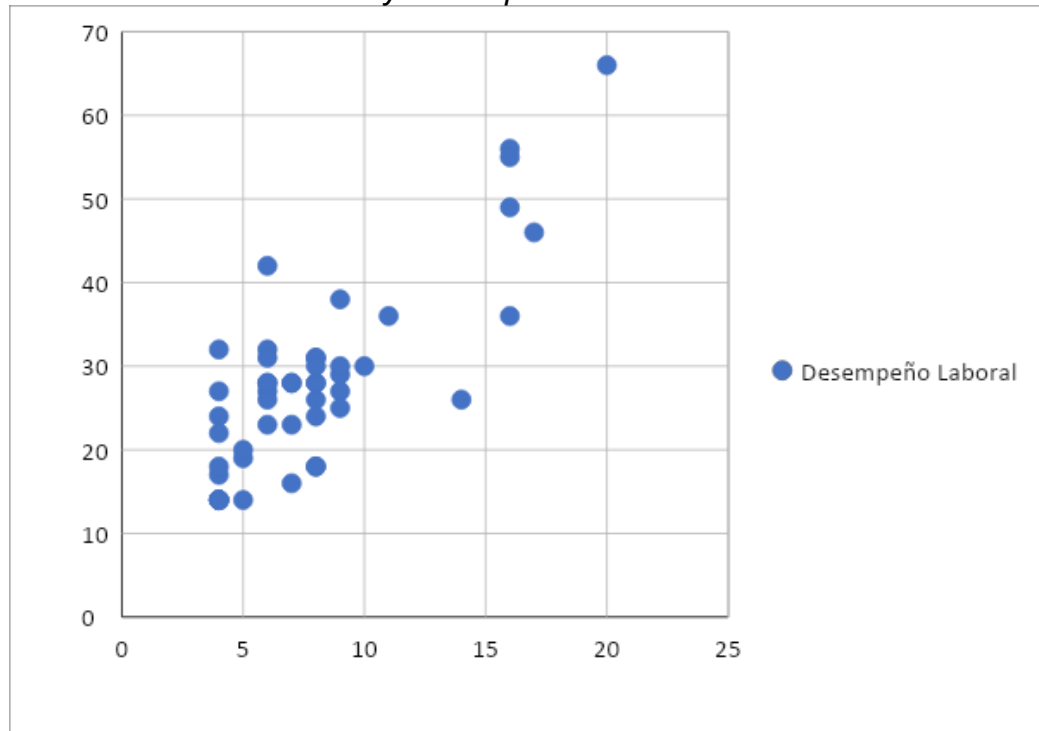
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables autonomía y desempeño laboral

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.

**Figura 20:**  
*Correlación entre autonomía y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables autonomía y desempeño laboral

De acuerdo con el procedimiento estadístico *Rho Spearman*, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.

## Hipótesis específica 2

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre la cohesión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre la cohesión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 31:**

*Correlación entre cohesión y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - COHESIÓN / DESEMPEÑO LABORAL**

			Cohesión	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Cohesión	Coeficiente de correlación	1.000	0.865
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0.865	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

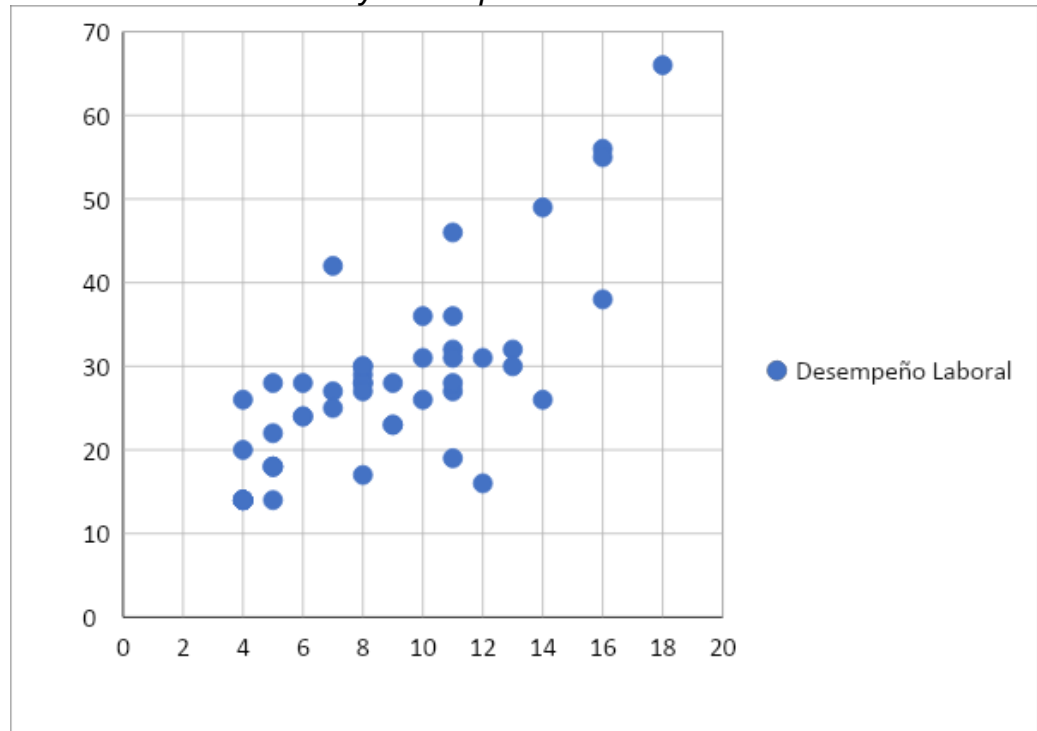
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables cohesión y desempeño laboral

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.

**Figura 21:**  
*Correlación entre cohesión y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables cohesión y desempeño laboral

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre la cohesión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.



### Hipótesis específica 3

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 32:**

*Correlación entre confianza y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - CONFIANZA / DESEMPEÑO LABORAL**

			Confianza	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Confianza	Coefficiente de correlación	1.000	0.814
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.814	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

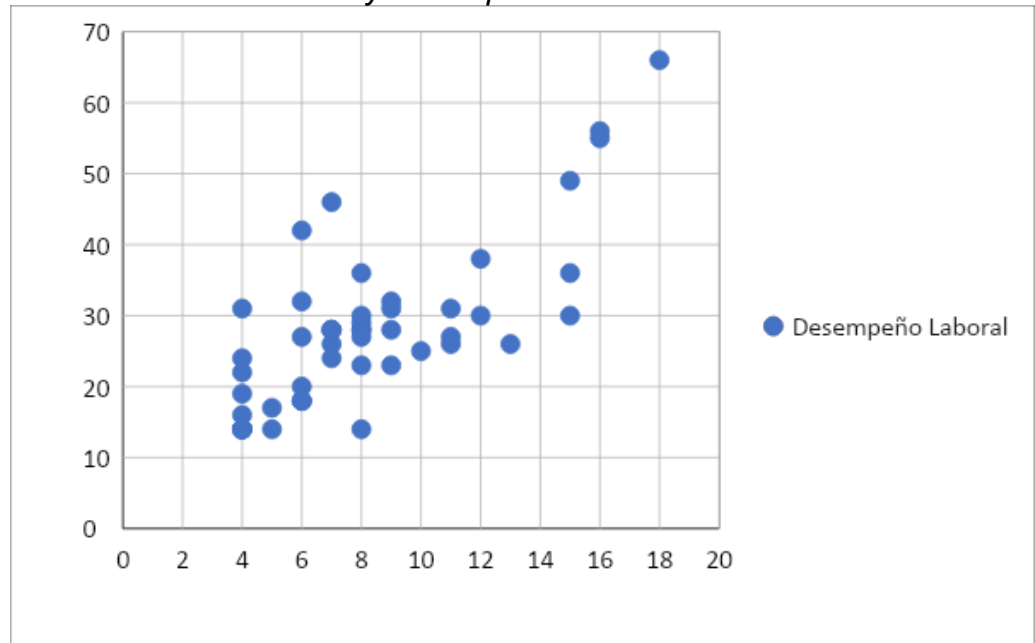
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables confianza y desempeño laboral

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.

**Figura 22:**  
*Correlación entre confianza y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables confianza y desempeño laboral

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.

#### Hipótesis específica 4

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre la presión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre la presión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 33:**

*Correlación entre presión y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - PRESIÓN / DESEMPEÑO LABORAL**

			Presión	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Presión	Coefficiente de correlación	1.000	0.626
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.626	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

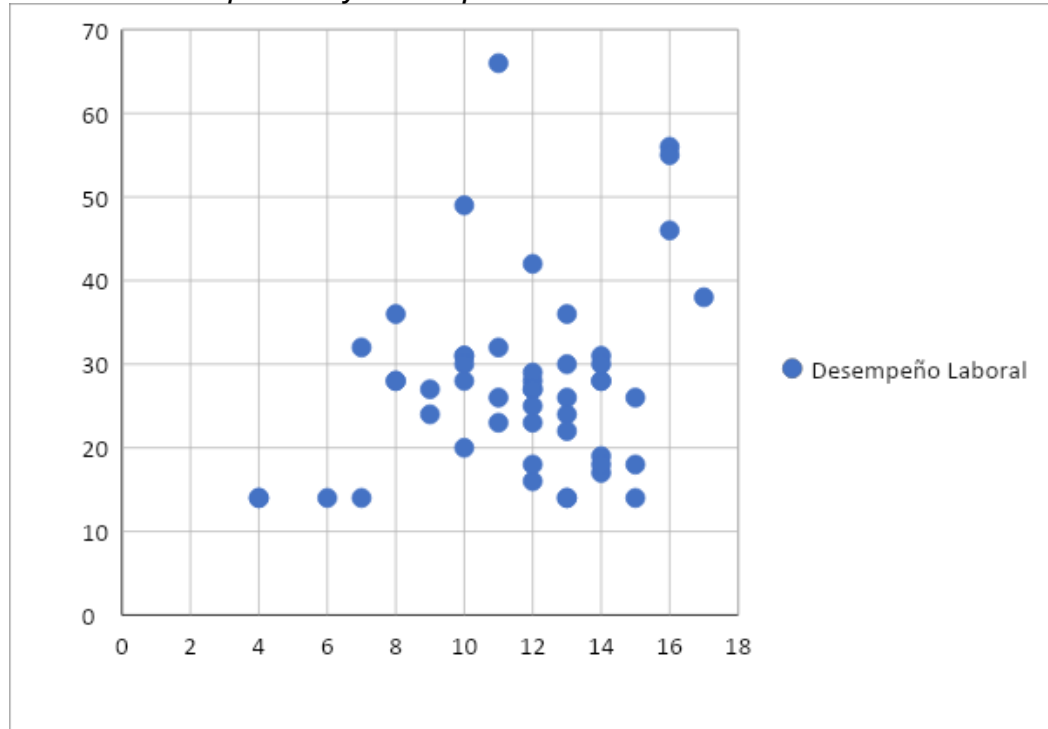
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables presión y desempeño laboral.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.

**Figura 23:**  
*Correlación entre presión y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables presión y desempeño laboral.

De acuerdo con el procedimiento estadístico *Rho Spearman*, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: H1: Existe relación entre la presión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva moderada.

## Hipótesis específica 5

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 34:**

*Correlación entre apoyo y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - APOYO / DESEMPEÑO LABORAL**

			Apoyo	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Apoyo	Coefficiente de correlación	1.000	0.830
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
		Coefficiente de correlación	0.830	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables apoyo y desempeño laboral.

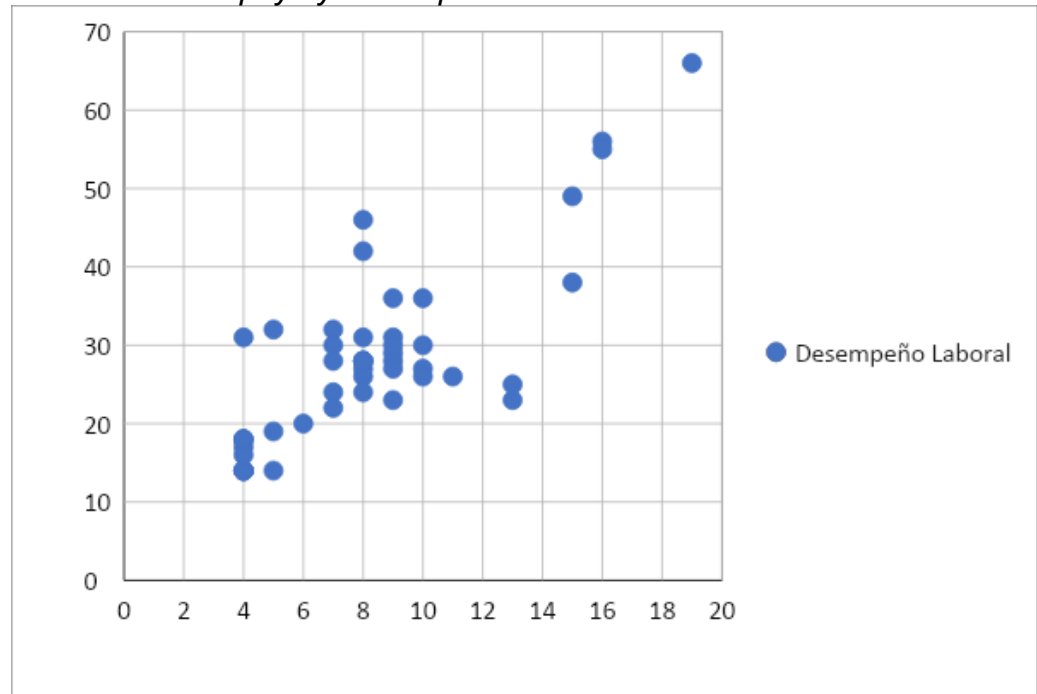
Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.



**Figura 24:**  
*Correlación entre apoyo y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables apoyo y desempeño laboral.

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.

### Hipótesis específica 6

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 35:**

*Correlación entre reconocimiento y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - RECONOCIMIENTO / DESEMPEÑO LABORAL**

			Reconocimiento	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Reconocimiento	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	0.769
		N	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.769	1.000
		N	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

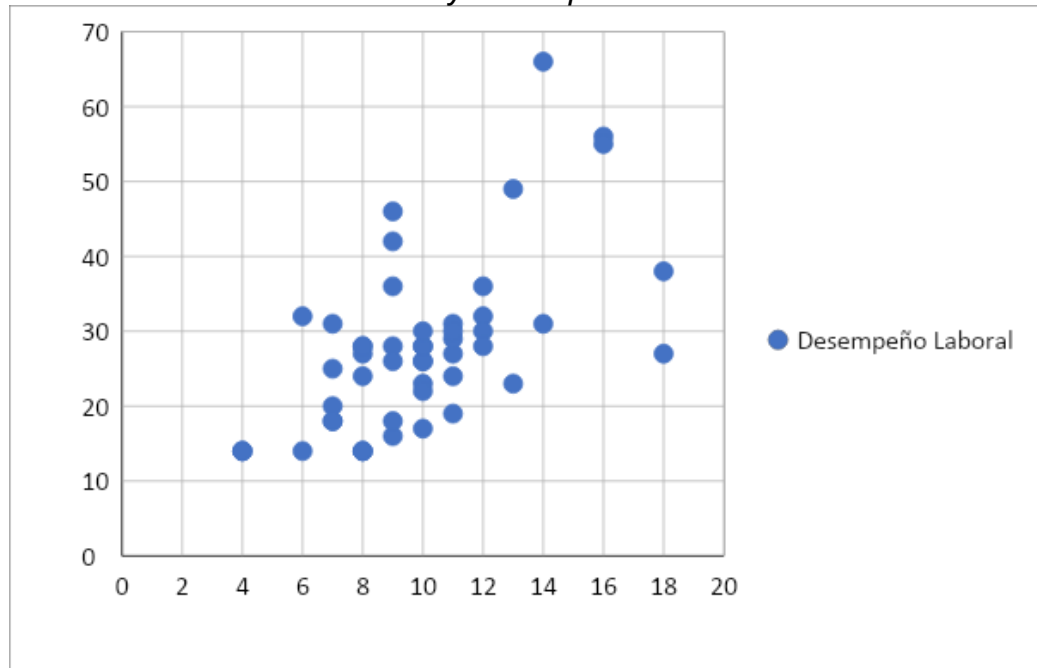
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables reconocimiento y desempeño laboral

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.

**Figura 25:**  
*Correlación entre reconocimiento y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables reconocimiento y desempeño laboral

De acuerdo con el procedimiento estadístico *Rho Spearman*, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.

### Hipótesis específica 7

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre la equidad y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre la equidad y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

**Tabla 36:**

*Correlación entre equidad y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - EQUIDAD / DESEMPEÑO LABORAL**

			Equidad	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Equidad	Coeficiente de correlación	1.000	0.790
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0.790	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

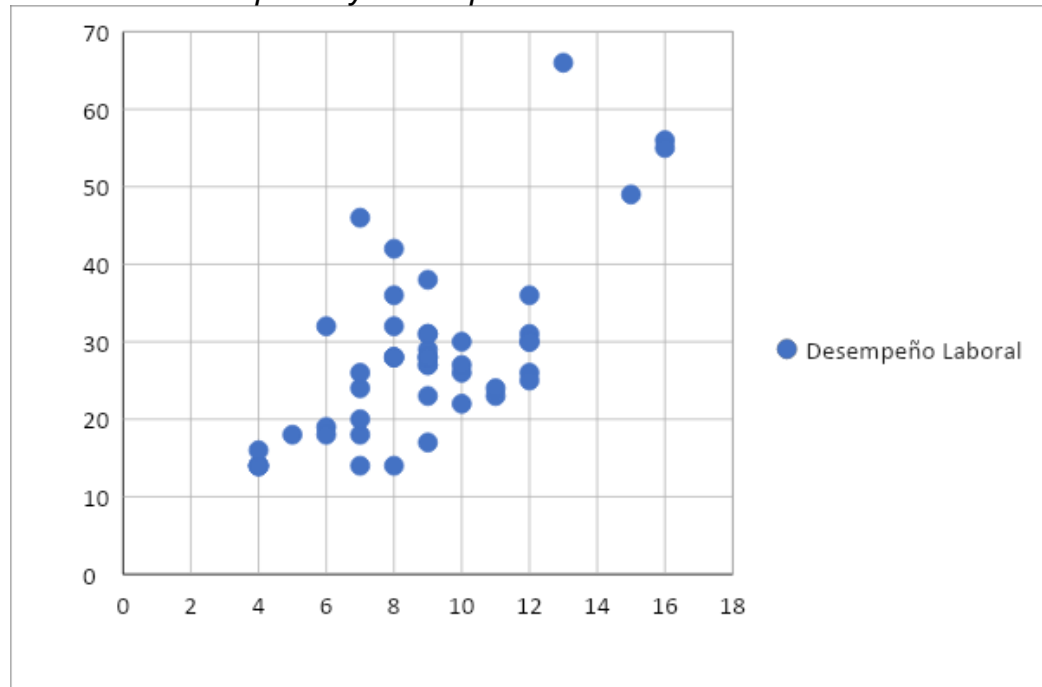
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables equidad y desempeño laboral.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.

**Figura 26:**  
*Correlación entre equidad y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables equidad y desempeño laboral.

De acuerdo con el procedimiento estadístico *Rho Spearman*, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre la equidad y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.

### Hipótesis específica 8

Paso 1: Planteamiento de hipótesis

H0: No existe relación entre la innovación y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

H1: Existe relación entre la innovación y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis



**Tabla 37:**

*Correlación entre innovación y desempeño laboral*

**CORRELACIÓN ESPECÍFICA - INNOVACIÓN / DESEMPEÑO LABORAL**

			Innovación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Innovación	Coeficiente de correlación	1.000	0.855
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	50	50.0
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0.855	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

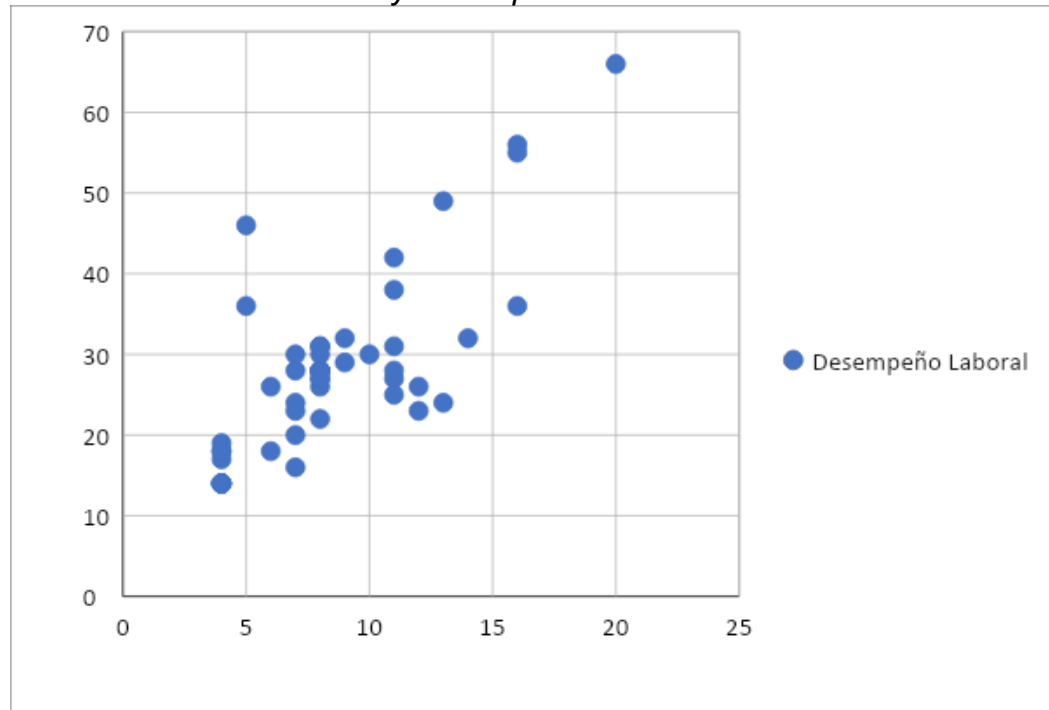
Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables innovación y desempeño laboral

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación.

**Figura 27:**  
*Correlación entre innovación y desempeño laboral*



Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente de Spearman para medir la correlación entre las variables innovación y desempeño laboral

De acuerdo con el procedimiento estadístico *Rho Spearman*, se ha evidenciado que el valor de sig = 0.000, es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe relación entre la innovación y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021. Siendo esta una correlación positiva alta.

#### 4.3.3 Propuesta de valor del proyecto

Este proyecto tuvo como propuesta de valor, encontrar las ventajas de que una empresa cuente con un clima organizacional y con un desempeño laboral adecuado y las desventajas de los mismos para una empresa. Después de realizar el análisis de la operacionalización de las variables, se pudo determinar lo siguiente:

**Tabla 38:**  
*Empresas con y sin un clima organizacional adecuado*

<b>Con un Clima Organizacional adecuado</b>	<b>Sin un Clima Organizacional adecuado</b>
Se genera una atmósfera de apoyo	No se genera una atmósfera de apoyo recíproco
Flexibilidad en el lugar de trabajo	Lugar de trabajo y horarios rígidos
Reconocimiento constante de los logros de los trabajadores	Reconocimiento sólo para fechas específicas
Dar autonomía a los miembros	Seguir lineamientos rígidos
Crear programas educativos y premiar con capacitaciones de alto nivel	No invertir en la preparación educativa de los miembros de la empresa
Actividades de integración fuera del trabajo	Contacto con los miembros únicamente en horario laboral
Se promueve el respeto y ayuda mutua	No existen códigos de ética y respeto
Los empleados tienen libertad para expresarse y dar feedback	Los empleados tienen miedo de dar su opinión y sugerencia de mejoras
Existe un líder reconocido y aceptado por el grupo	Existe un jefe, pero no es percibido como líder
Existen metas reales	Las metas son inalcanzables

Nota: Tabla comparativa entre empresas con clima organizacional adecuado e inadecuado

**Tabla 39:**  
*Colaboradores con alto y bajo desempeño laboral*

<b>Colaboradores con alto Desempeño Laboral</b>	<b>Colaboradores con bajo Desempeño Laboral</b>
Los miembros tienen claro cuáles son sus roles, funciones y plazos.	Los miembros carecen de conocimiento acerca de sus obligaciones y fallan en los plazos.
Existe motivación grupal y personal.	No existe motivación ni identificación con la empresa.
Son capaces de superar problemas de alta complejidad en poco tiempo.	Los problemas de alta complejidad desestabilizan al grupo.
Los miembros desarrollan sus funciones con orden y organización.	No existen pasos predefinidos para las funciones a realizar.
El grupo se mantiene enfocado en sus metas.	Las metas no son claras.
Los miembros buscan llegar a objetivos como equipo más que resaltar individualmente.	Los miembros son individualistas.
Alta capacidad de escucha y empatía.	Carecen de la capacidad de ponerse en los zapatos de los demás.
Se comparten valores similares entre los miembros.	Los miembros no identifican valores que los definen como equipo.
El grupo aprende con facilidad y comparte conocimiento con los compañeros	Los miembros no comparten conocimientos con el equipo.
Equipo eficaz con bajo número de conflictos	Convivencia conflictiva.

Nota: Tabla comparativa entre empresas con alto desempeño laboral y con bajo desempeño laboral por parte de los miembros

#### 4.3.4 Fuentes de ingreso del proyecto

**Figura 28:**

*Ganancias en las empresas: una cuestión de la gestión estratégica de recursos humanos*



Fuente: Smart Sheet

Jiménez (2019) señaló: “El estudio mostró que cuando la percepción de los empleados sobre el clima en la oficina es superior a la del promedio del mercado, aumentan las ventas y hay retorno en los activos y el patrimonio. Este análisis hace parte del primer *Work Book* de la alianza entre *Great Place to Work*, *Page Group* y *Gluki Group*, cada una con especialidades concretas en el desarrollo del talento humano.”

El informe realizado concluyó que el clima organizacional tiene un impacto directo en la productividad y el desempeño de las empresas; al invertir en el talento humano y ambiente donde éste se desarrolla ayudará a reducir costos de producción. De igual manera, la investigación proyecta que, a consecuencia del adecuado ambiente laboral, el retorno sobre las ventas es

133% superior al de las empresas con un inadecuado ambiente laboral y que el retorno sobre activos es de 171% en la misma comparación.

Talent Street (2019) “La evaluación del desempeño de los trabajadores se ha convertido en una óptima fórmula para impulsar la productividad y elevar la motivación de la plantilla para que logren alcanzar los objetivos marcados. De hecho, este proceso resulta especialmente útil a la hora de analizar si se están cumpliendo las metas fijadas por la compañía.”

Un correcto desempeño laboral genera importantes beneficios los cuales se tornan en mejora de los resultados, del producto, del colaborador y finalmente se transforma en mejores los ingresos para la empresa:

- Eficiencia: Relacionado a la optimización de tiempo para realizar tareas determinadas y habilidad de resolución de problemas.
- Calidad de trabajo: Que los productos y servicios realizados cumplan de manera óptima y cumplan con las expectativas de excelencia impuestas.
- Objetivos alcanzados: Al desenvolverse con la totalidad de los talentos y con la mitad enfocada, el capital humano logra llegar a los objetivos trazados.

- Productividad profesional global: Al mejorar el desempeño de cada colaborador, mejora el del grupo y por consiguiente el de toda la empresa llevándola a mejorar notablemente el rendimiento.

#### 4.3.5 Canales de distribución del proyecto

Los canales con los que trabaja la institución oficialmente para comunicarse son los correos institucionales. Esto se utiliza debido a que comparten un servidor en el cual los de sistema tienen registro y pueden entrar a los correos de todos los miembros y tener conocimiento de su ritmo de trabajo.

De igual manera, los miembros cuentan con una cuenta *Meet* gubernamental, donde realizan las charlas que se encuentran grabadas para poder descargar y repetir en caso de ser necesario. Para mejorar su servicio, el área de sistemas ha creado una plataforma en donde pueden ingresar a las reuniones personas externas, que no son trabajadores, en donde les genera acceso previa identificación del invitado. Asimismo, el programa tiene un sistema de identificación para que dado al home office se realicen las firmas de actas y demás documentos requeridos sin necesidad de salir de casa y con un sistema que asegura el reconocimiento del funcionario.

Asimismo, existen grupos de *WhatsApp* no oficial por áreas que permiten la comunicación al instante con compañeros de trabajo y facilita la comunicación.

Sin embargo, la institución no considera ningún acuerdo que se llegue mediante ese medio como reconocido u oficial.

Adicionalmente a los que ellos utilizan, se puede agregar nuevos canales de comunicación interna con la finalidad de facilitar la distribución del proyecto como:

- Intranet: Si bien los miembros cuentan con una comunicación por correos, se podría crear una plataforma para comunicación de los miembros y del área de RRHH que sea fácil, rápida, pero a su vez considerada oficial.

Cuando la totalidad de colaboradores retornen a la modalidad presencial se podría implementar:

- Buzón de Sugerencias: Muchos colaboradores no suelen ser muy participativos por no querer dar a conocer su identidad; por lo que, en ese caso, este canal es un gran aliado. Se puede escribir de temas puntuales, sugerencias o iniciativas de manera anónima pero efectiva.
- Tablón de Anuncios: Se puede utilizar para notas diarias y urgentes. Este tipo de canal ayuda a fomentar la interacción entre los miembros y evita saturarlos con correos electrónicos.



- Eventos internos y externos: Las reuniones periódicas por área son una práctica que se realiza con frecuencia dentro de la empresa, pero para cambiar de espacio, que los miembros se encuentren más despejados y fomentar la fluidez de ideas, sería propicio realizar reuniones en lugares que no estén relacionados con el trabajo.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Conclusión General

Se logró identificar que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.782, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que el clima organizacional tendrá un impacto directo en el desempeño laboral que tengan los colaboradores.

#### 5.1.1 Conclusiones Específicas

##### *Conclusión Específica I*

Se logró identificar que existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.864, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables.

Esto significa que la autonomía tendrá un impacto directo en el desempeño laboral que tengan los colaboradores.

#### *Conclusión Específica II*

Se logró identificar que existe relación entre la cohesión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.865, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que la cohesión tendrá un impacto directo en el desempeño laboral que tengan los colaboradores.

#### *Conclusión Específica III*

Se logró identificar que existe relación entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.814, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que la confianza tendrá un impacto directo en el desempeño laboral que tengan los colaboradores.

#### *Conclusión Específica IV*

Se logró identificar que existe relación entre la presión y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.626, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que la presión tendrá un impacto directo en el desempeño laboral que tengan los colaboradores.

#### *Conclusión Específica V*

Se logró identificar que existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.830, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que el apoyo tendrá un impacto directo en el desempeño laboral que tengan los colaboradores.

#### *Conclusión Específica VI*

Se logró identificar que existe relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.769, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que el reconocimiento tendrá un impacto directo en el desempeño laboral que tengan los colaboradores.

#### *Conclusión Específica VII*

Se logró identificar que existe relación entre la equidad y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.790, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que el clima organizacional tendrá un impacto directo en la equidad que tengan los colaboradores.

#### *Conclusión Específica VII*

Se logró identificar que existe relación entre la innovación y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021, a través del procesamiento

estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.855, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que el clima organizacional tendrá un impacto directo en la innovación que tengan los colaboradores.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendación General**

Las recomendaciones serán desglosadas en 8 dimensiones específicas.

### **5.2.1 Recomendaciones Específicas**

#### *Recomendaciones Específicas I*

Dado al tipo de institución, la libertad horaria y la autogestión son limitadas, por lo que los cambios no podrían ser muy significativos. Cabe resaltar que los trabajadores que se desenvuelven con autonomía aumentan la creatividad y compromiso con la cultura empresarial al sentirse parte de la empresa, generando implicación y tomando la cultura como suya, lo que a largo plazo se verá reflejado en resultados; por lo que se recomienda tomar en consideración lograr mayor flexibilidad a largo plazo.

### *Recomendaciones Específicas II*

Se recomienda realizar un diagnóstico de grupo y evaluar qué método de integración sería el más adecuado. Adicionalmente se podría implementar actividades grupales de manera constante y disciplinada. De igual manera, premiar el esfuerzo por áreas ayuda con el sentimiento de identificación y pertenencia, así como abrir un espacio de diálogo.

### *Recomendaciones Específicas III*

Se recomienda que el líder trabaje directamente en la integración del área para evitar la sensación de subgrupos y favoritismos dentro de la misma. Se recomiendan programas de unión, empoderamiento de los miembros, atajar los rumores internos, fomentar la escucha activa y ofrecer feedback. La confianza mejorará el engranaje en la relación con los demás miembros de un equipo y la autoconfianza.

### *Recomendaciones Específicas IV*

Se recomendaría un horario de organización horaria para tareas múltiples cuando la carga laboral sea alta, ofrecer cursos de yoga y relajación de manera presencial y virtual. De igual manera, se podría buscar alianzas con institutos, escuelas e universidades para poder ofrecer diplomados y

maestrías a los trabajadores por cumplimiento de logros y objetivos generando un sistema de bonificación retribuya la presión laboral con beneficios institucionales.

#### *Recomendaciones Específicas V*

Se recomienda la mejora de la dinámica de trabajo en equipo, para lo cual tiene que realizarse una ejecución partiendo desde un compromiso personal, dónde a través de la unión de roles, comunicación y delimitación de límites y normas se lograrán resultados reflejados en objetivos.

#### *Recomendaciones Específicas VI*

Se recomendaría reconocer con más frecuencia a los colaboradores de manera pública y específica, no sólo cuando es necesario. Es importante que los colaboradores sientan que la empresa reconoce su esfuerzo y que lo que hacen está alineado con los valores de la empresa. Se puede utilizar las alianzas organizacionales para premiar el esfuerzo dando descuentos al mejor trabajador del área cada mes, cenas en pareja, un curso sin costo, entre otros. De igual manera, se podría mandar mensajes de motivación y agradecimiento al correo institucional agradeciendo su esfuerzo y recordando lo importante que es para la institución.



### *Recomendaciones Específicas VII*

En esta dimensión el motivo es percepción más que razón. Cuando se realiza la colocación de cargos de confianza, el funcionario tiene un equipo que lo acompaña: por tal motivo, algunos colaboradores tienen la percepción de que no existe equidad y el causal es especulativo.

### *Recomendaciones Específicas VIII*

Se recomendaría implementar capacitación de metodologías ágiles para liberar la creatividad, como Design Thinking, Lean Startup, Scrum, entre otras. De igual manera, sería de mucha utilidad el uso de la matriz de Crowdinovation para la solución de problemas y lograr la participación simultánea de todos los miembros.

## CAPÍTULO VI: REFERENCIAS

### 6.1 Fuentes de información

- Acosta, M. V. P., Pérez, A. C., Molina, R. I. R., & Miquilena, D. (2021). *Descripción de los niveles de comunicación organizacional*. Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación, 5(1), 76-93. <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/84>
- Ameri, N. H. C., Yovera, S. E. R. Y., Ayala, A. C. N., Maza, R. M. M., & Vasquez, Y. N. H. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana*. Revista Nacional De Administración, 11(2), e3297-e3297. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Araque, Y. D. V. C., Córdoba, V. H. M., & de Meriño, C. M. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (84), 43- 61. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>
- Arce, Aldo. (2017) *Curso de Actualización en Gestión del Clima Organizacional*. Conferencia llevada a cabo en el curso Clima Organizacional. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Avellaneda, P. I. C., Crespo, H. G., & Kasano, J. P. M. (2019). *Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado*. Revista cuidarte, 10(2). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3595/359562695003/359562695003.pdf>
- Baez, D., Olazabal, M., & Romero, J. (2019). *Toma de decisiones empresariales a través de la media ordenada ponderada*. Inquietud Empresarial, 19(2), 11-23. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud\\_empresarial/article/view/9843/9301](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/9843/9301)

- Barajas, E. M. (2017). *Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial-México*. Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 8(2), 148-158. <https://mail.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/208>
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Caracas, Venezuela: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH.
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2017). *Efecto de los servicios contables en la toma de decisiones de las PYMES*. InterSedes, 18(37), 155-175.
- Bonifacio, W. y Falconi, M. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Virú S.A – Año 2016*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Chincha, Perú.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Editorial UNED. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Clima+laboral+libros&ots=o\\_DuxZGxh1&sig=ayvO1tk sjmsAY5CqkWaZHJXEf7Q#v=onepage&q=Clima%20laboral%20libros&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Clima+laboral+libros&ots=o_DuxZGxh1&sig=ayvO1tk sjmsAY5CqkWaZHJXEf7Q#v=onepage&q=Clima%20laboral%20libros&f=false)
- Bordas, María (2016) *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid-España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, Diego. (2020). *Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio*. Información tecnológica, 31(1), 141-148. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Cárdenas, J. (2018). *Manual de Curso: Investigación cuantitativa*. trAndeS Serie de Material Docente. [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/22407/Manual\\_Cardenas\\_Investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/22407/Manual_Cardenas_Investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Comuni@cción, 9(1), 25-34. Recuperado en 29 de septiembre de 2021, [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Cortés, D. A., & Pacheco, S. L. (2019). *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional*. Encuentros, 17(01), 145-161. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4766/476661525012/476661525012.pdf>
- Cruz, J. (2014). *Liderazgo inspiracional: Descifra su ADN y Maximiza Tu Legado, Influencia, impacto y efectividad, Basado en el modelo IIDDA*, Editorial Palibro, Estados Unidos.
- Domínguez, Luis; RAMÍREZ, Álvaro y GARCÍA, Andrés (2013) *El clima laboral. como un elemento del compromiso organizacional*, pp.59-70. En revista Nacional de Administración, N° 4(1).
- Farinango, L. (2021). *ABP transmedia aplicado a la asignatura de Comunicación en las organizaciones*. Revista Andina de Educación, 4(2), 21-27. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree/article/view/2550>
- García, D., Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). *Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral*. Revista Psyconex, 8(12).

- Goran, E. *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigación*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003.
- Hall, Richard. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. (2ª. ed.) México: Prentice Hall.
- Herbas Torrico, Boris Christian, & Rocha Gonzales, Erick Ariel. (2018). *Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas*. Revista Perspectivas, (42), 123-160. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&tlng=es)
- Ibas, A. H. C., & Torricos, M. R. O. (2017). *La comunicación horizontal y vertical en los sistemas americano y europeo de protección de derechos humanos a propósito del derecho al juez natural: hacia un derecho global de los derechos humanos*. Estudios de Deusto: revista de la Universidad de Deusto, 65(1), 73-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6129166>
- Indacochea, B. Á., Porraspita, D. A., & Ganchozo, B. I. (2018). *El desempeño laboral: un problema social de la ciencia*. Didasc@ lia: Didáctica y Educación, 9(2), 147-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Relations, 44, 3, 265-385.
- Lapo-Maza, María del C., & Bustamante-Ubilla, Miguel A. (2018). *Organizational Climate Incidence and Labor Attitudes in the Prosocial Behavior of Guayas (Ecuador) Health- Care Professionals*. Información tecnológica, 29(5), 245-258. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500245>

- Ledesma, Carmen Rosa Díaz, Crespo, Hugo Gutiérrez y Castro, Ana María Amancio. (2018). *Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas*. Revista Cuidarte, 9 (1), 1973-1987. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v9i1.426>
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F. y Armas, Y. (2016) *La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Llerena, N. A. B. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pymede servicios de seguridad en el Perú*. Journal of Economics Finance and International Business, 3(1), 75-103. De <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398>
- Loguzzo, F. M. Y. H. A. (2019). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/499/1/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- López, R., Avello, R., Palmero, D., Sánchez S., & Quintana, M. (2019). *Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas*. Revista Cubana de Medicina Militar, 48(2(Sup)), 441-450. <http://www.revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/390/331>

Manjarrez Fuentes, Nelly Narcisa, Boza Valle, Jhon Alejandro, & Mendoza Vargas, Emma Yolanda. (2020). *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador*. Revista Universidad y Sociedad, 12(1), 359-365. Epub 02 de febrero de 2020. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&tlng=es)

Manosalvas, Luis y Nieves, Jorge. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Ad-minister. 26(1). 5-15.

Milkovich, G y Boudreau, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de Estrategia*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

Nash, M. (1989). *Como Incrementar la Productividad del Recurso Humanos*. Editorial Normal.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). PANORAMA LABORAL 2020 América Latina y el Caribe (1.ª ed. 2020). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_764630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf)

Redacción Gestión. (2016, Mayo 5). *Solo 7% de trabajadores considera que tiene un empleo ideal en América Latina*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/7-trabajadores-considera-ideal-america-latina-119775-noticia/>

Redacción Radio Nacional. (Marzo 22, 2021). *Home office: reconozca y motive a su trabajador*. Radio Nacional del Perú. <https://www.radionacional.com.pe/noticias/economia/home-office-reconozca-y-motive-a-su-trabajador>

Redacción RPP. (2021, Junio 15). *PBI: Economía peruana rebotó en abril, creciendo más de 58%*. RPP Noticias. <https://rpp.pe/economia/economia/empleo-disminuyo-en-el-primer-trimestre-del-2021-cuantos-trabajadores-quedaron-desempleados-noticia-1342275?ref=rpp>

Redacción Semana (2019). *El área de Recursos Humanos: eje en la estrategia de los negocios*. Grupo Semana. <https://www.semana.com/management/articulo/el-departamento-de-recursos-humanos-y-su-importancia-en-la-estrategia-de-negocios/269809/>

Redacción Semana. (2021). *Bienestar laboral: hoy más importante que nunca*. Grupo Semana. <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/bienestar-laboral-hoy-mas-importante-que-nunca/202102/>

Talent Street. (2019) *5 resultados que indican un buen desempeño*. Equipos & Talento. <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2019/06/25/5-resultados-que-indican-un-buen-desempenyo-laboral/3418/>

Weller, J. (2017). What Is Strategic Human Resource Management?



## 6.2 Anexos

### 6.2.1 Matriz de consistencia

Título de la investigación:	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO – SAN ISIDRO, 2021</b>				
Línea de investigación	<b>Hábitat y Desarrollo Humano</b>				
Autor:	<b>La Rosa Robles, Cristina Margarita</b>				
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Variable 1:  Clima organizacional	D1: Autonomía D2: Cohesión D3: Confianza D4: Presión D5: Apoyo D6: Reconocimiento D7: Equidad D8: Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Cuantitativo</li> <li>• Tipo: Aplicada</li> <li>• Alcance: Descriptiva Correlacional</li> <li>• Diseño: No experimental - Transversal</li> <li>• Población: Los trabajadores de una institución</li> </ul>

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

			Variable 2: Desempeño laboral	D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo D3: Formación y desarrollo profesional	gubernamental, San Isidro - Lima 2021 • Unidad de análisis: Un trabajador
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Indicadores</b>		<b>Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)</b>
¿De qué manera se relaciona la autonomía y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre la autonomía y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Variable 1: Autonomía	D1: Autosuficiencia	Observación - Lista de cotejo
				D2: Independencia	
			Variable 2: Desempeño laboral	D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo	

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

				D3: Formación y desarrollo profesional	
¿De qué manera se relaciona la cohesión y el desempeño laboral en una institución gubernamental, San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre la cohesión y el desempeño laboral en una institución gubernamental, San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre la cohesión y desempeño laboral en una institución gubernamental, San Isidro - Lima 2021	Variable 1: Cohesión	D1: Colaboración	
				D2: Afinidad	
			Variable 2: Desempeño laboral	D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo D3: Formación y desarrollo profesional	
¿De qué manera se relaciona la confianza y el desempeño laboral en una institución gubernamental, San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre la confianza y el desempeño laboral en una institución gubernamental, San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre la confianza y desempeño laboral en una institución gubernamental, San Isidro - Lima 2021	Variable 1: Confianza	D1: Confidencia con los superiores	
				D2: Relación con los superiores	

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

<p>institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?</p>	<p>institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021</p>	<p>gubernamental , San Isidro - Lima 2021</p>	<p>Variable 2: Desempeño laboral</p>	<p>D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo D3: Formación y desarrollo profesional</p>	
<p>¿De qué manera se relaciona la presión y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?</p>	<p>Determinar si existe relación entre la presión y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021</p>	<p>Existe relación entre la presión y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021</p>	<p>Variable 1: Presión</p>	<p>D1: Ambiente Laboral  D2: Estrés</p>	
			<p>Variable 2: Desempeño laboral</p>	<p>D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo D3: Formación y desarrollo profesional</p>	
				<p>D1: Soporte</p>	

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

¿De qué manera se relaciona el apoyo y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre el apoyo y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Variable 1: Desempeño	D2: Desarrollo Profesional
			Variable 2: Desempeño laboral	D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo D3: Formación y desarrollo profesional
¿De qué manera se relaciona el reconocimiento y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre el reconocimiento y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Variable 1: Reconocimiento	D1: Felicitación pública D2: Notoriedad grupal
			Variable 2: Desempeño laboral	D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo D3: Formación y desarrollo profesional

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

¿De qué manera se relaciona la equidad y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre la equidad y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre la equidad y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Variable 1: Equidad	D1: Igualdad	
				D2: Objetivos razonables	
			Variable 2: Desempeño laboral	D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo D3: Formación y desarrollo profesional	
¿De qué manera se relaciona la innovación y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021?	Determinar si existe relación entre la innovación y el desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Existe relación entre la innovación y desempeño laboral en una institución gubernamental , San Isidro - Lima 2021	Variable 1: Innovación	D1: Creatividad	
				D2: Iniciativa	
			Variable 2:	D1: Responsabilidad D2: Liderazgo y Trabajo en equipo	

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

			Desempeño laboral	D3: Formación y desarrollo profesional	
--	--	--	-------------------	--	--

**6.2.2 Matriz de operacionalización de variables**

<p><b>Tabla 1</b> Operacionalización de la variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	
---	--

Variable: Clima Organizacional								
<p>Definición conceptual: Es la percepción de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico que influye en los niveles de satisfacción y motivación, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Para ello, dice, que si se quiere conocer el clima se debe de medir para obtener beneficios como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reduce rotación y ausentismo, impacto en la productividad y mejorar las relaciones aumentando la lealtad. (Arce, 2017)</p>								
Instrumento: Lista de cotejo								
Dimensiones	Indicadores		Ítems del instrumento	1	2	3	4	5
Dimensión 1 Autonomía	Indicador 1: Autosuficiencia	1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en mi trabajo					
		2	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
	Indicador 1: Independencia	3	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
		4	Organizo mi trabajo como mejor me parece					



**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

Dimensión 2 Cohesión	Indicador 1: Colaboración	5	Las personas que trabajan en mi institución se ayudan los unos a los otros					
		6	Existe espíritu de trabajo en equipo en mi institución					
	Indicador 2: Afinidad	7	Las personas que trabajan en mi institución se llevan bien entre sí					
		8	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi institución					
Dimensión 3 Confianza	Indicador 1: Confidencia con los superiores	9	Puedo confiar en mi director que no divulgue las cosas que le cuento					
		10	La jefatura de mi empresa es un lugar donde se puede hablar abiertamente					
	Indicador 2: Relación con los superiores	11	La jefatura cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
		12	Los miembros de la jefatura poseen principios definidos					
Dimensión 4 Presión	Indicador 1: Ambiente laboral	13	En casa a veces temo oír sonar el teléfono porque puede tratarse de un problema					
		14	Mi institución es un lugar relajado para trabajar					
	Indicador 2: Estrés	15	Me dan mucha carga de trabajo y poco tiempo para realizarlo					
		16	Muchos de los trabajadores de mi institución sufren de estrés					

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

Dimensión 5 Apoyo	Indicador 1: Soporte	17	Puedo contar con la ayuda de mi jefatura cuando lo necesito					
		18	Mi jefatura me respalda en todo					
	Indicador 2: Desarrollo profesional	19	Mi jefatura me respalda y deja que aprenda de mis errores					
		20	Es fácil hablar con mi jefatura sobre problemas relacionados con el trabajo					
Dimensión 6 Reconocimiento	Indicador 1: Felicitación pública	21	Recibo una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
		22	Mi jefatura me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
	Indicador 2: Notoriedad grupal	23	Mi institución conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
		24	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando cometo un error					
Dimensión 7 Equidad	Indicador 1: Igualdad	25	Puedo contar con un trato justo por parte de mis superiores					
		26	Mi jefatura no tiene favoritos					
	Indicador 2: Objetivos razonables	27	Los objetivos que fija la jefatura para mi trabajo son razonables					
		28	Si mi jefatura despide a alguien es porque se lo merece					
Dimensión 8 Innovación	Indicador 1: Creatividad	29	Mi institución me anima a desarrollar mi creatividad					
		30	En mi trabajo se valora la innovación.					

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

	Indicador 2 Iniciativa	31	Mi institución me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar los problemas				
		32	Mi institución valora la capacidad de iniciativa				

--

<p align="center"><b>Tabla 2</b> <b>Operacionalización de la variable 2: GESTIÓN DE MARCA</b></p>								
<p align="center">Variable: Desempeño Laboral</p>								
<p>Definición conceptual: Como un procedimiento sistemático y periódico que permite que se observe el potencial de progreso y la manera en que se desenvuelven los diferentes empleados en el área que se le asignó, optimizando e identificando las diversas destrezas y habilidades que posee el individuo para que mejoren o la eficiencia con que realizan las actividades dentro de la compañía (Indacochea et al, 2018).</p>								
<p>Instrumento: Lista de cotejo</p>								
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)		Ítems del instrumento	1	2	3	4	5
Dimensión 1 Responsabilidad	Indicador 1: Compromiso	1	Realizo el trabajo en tiempo establecido, de forma metódica y sin errores.					
		2	Asumo con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones.					
	Indicador 2: Motivación	3	Cumplo con los objetivos en el tiempo indicado demostrando iniciativa y motivación.					
		4	Aplico la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrados en resultados.					
Dimensión 2 Liderazgo y Trabajo en equipo	Indicador 1: Respeto	5	Valoro y respeto las ideas de todo el equipo de trabajo.					
		6	Demuestro respeto a mis jefes y compañeros de trabajo.					

Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

	Indicador 2: Cooperación Grupal	7	La jefatura me ofrece retroalimentación de manera precisa y oportuna.					
		8	Respondo de forma clara, oportuna y me anticipo a las necesidades de sus compañeros.					
Dimensión 3 Formación y Desarrollo Profesional	Indicador 1: Profesionalización	9	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo me permite desarrollarme personalmente					
		10	Reacciono efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas.					
	Indicador 2: Innovación	11	En mi institución se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras					
		12	Me muestro atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.					
	Indicador 3: Capacitación	13	En mi institución se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo y los procesos de cambio.					
		14	Mi trabajo actual me permite lograr mis metas.					



### 6.2.3 Validación de expertos



## INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente de Taller de investigación – Instituto San Ignacio de Loyola
1.3. Nombre del instrumento:	Coaching empresarial
1.4. Autor del instrumento:	Cristina Margarita La Rosa Robles
1.5. Especialidad	Investigación empresarial
1.6. Título de la investigación	Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 82-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						87%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		
Ítem 16	x		
Ítem 17	x		
Ítem 18	x		
Ítem 19	x		
Ítem 20	x		
Ítem 21	x		
Ítem 22	x		
Ítem 23	x		
Ítem 24	x		
Ítem 25	x		
Ítem 26	x		
Ítem 27	x		
Ítem 28	x		
Ítem 29	x		
Ítem 30	x		
Ítem 31	x		
Ítem 32	x		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 87 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(  ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

(  ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 25.11.2021

DNI. N° 44300506

Firma del experto informante.



Pedro Alfonso Velásquez Tapullima  
 Doctor en educación  
 CORLAD 34241  
 ORCID ORCID - 0000-0003-1966-3392



### 6.2.4 Otros que considere pertinentes

Clasificación de preguntas Clima Organizacional

V1P1	V1P2	V1P3	V1P4	V1P5	V1P6	V1P7	V1P8	V1P9	V1P10	V1P11	V1P12	V1P13	V1P14	V1P15	V1P16	V1P17	V1P18	V1P19	V1P20	V1P21	V1P22	V1P23	V1P24	V1P25	V1P26	V1P27	V1P28	V1P29	V1P30	V1P31	V1P32	
3	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	5	4	4	3	3	2	3	1	3	1	2	5	1	5	5	2	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	1	1	1	1	2	
2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	5	3	3	2	3	3	3	3	3	
1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	4	1	4	4	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	
1	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	5	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	5	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	3	2	1	2	2	4	4	1	
2	1	1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	5	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	2	
1	1	1	1	1	4	4	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	2	3	3	2	2	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	5	1	5	3	1	1	1	1	1	3	1	5	2	3	1	3	1	1	1	1	
2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	2	1	1	
4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	
2	2	2	3	2	2	3	4	3	4	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	1	1	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	
2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	5	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	
2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	1	4	3	5	5	2	4	5	1	5	1	4	4	4	5	3	5	4	3	3	5	5	5	5	1	3	2	3	1	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	2	2	3	4	3	3	5	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	
1	1	2	1	3	2	4	2	1	1	1	1	5	3	3	3	1	2	1	1	1	3	2	5	1	1	2	2	1	1	1	1	

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

1	1	3	3	1	1	2	1	2	2	1	1	4	5	4	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1
5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	5	2	2	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	5	5	5	5
2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	1	
4	4	4	4	2	3	4	2	2	5	4	4	3	3	2	5	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	4	2	1	1	
2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	
2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	4	4	3	2	3	1	2	2	3	1	4	2	1	2	4	4	3	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	1	3	4	2	1	1	2	2	3	2	4	1	1	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	1	5	5	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	1	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	4	4	3	3
1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	2	2	2	2	3	2	3	5	5	5	5	2	3	2	3	2	2	2
2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	2	3	5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	5	2	3	2	2	2	2	2	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	2	2
2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	2	2
2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	4	2	3	3	3	4	3	3	2	1	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	5	3	1	1	2	3	2	3	4	3	3	2	3	4	4	1	2	2	2	1
3	2	2	1	3	4	3	3	2	4	3	3	5	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	4	2	4	1	1	1	1	4	4	2	2	1	1	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1	2	1	3	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	4	1	1	3	2	1	2	3	4	1	2	2	5	3	2	2	1
2	2	2	4	2	2	2	2	5	4	4	2	4	3	4	3	1	2	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2
2	1	2	2	2	3	4	2	1	1	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	4	2	4	2	1	1	1	1	1	2	1	5	1	2	1	2	1	1	1	1

*Clasificación de preguntas Desempeño Laboral*

V2P1	V2P2	V2P3	V2P4	V2P5	V2P6	V2P7	V2P8	V2P9	V2P10	V2P11	V2P12	V2P13	V2P14
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	1	4	2	2
2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	5	5	1	5	2	3	3	3	3
2	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3	1	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	3	2	4	2	2	3	2	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3
2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3
1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	4	2	3	4
2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2
4	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	1	2	3	4	3	5	3	1	3	3	4
4	4	4	5	4	4	2	3	3	3	2	4	3	4
3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1

**Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de proyectos de una institución pública ubicada en San Isidro, 2021**

2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	5
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	2	2	1	1	4	1	1	2	5	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	1	1	4	1	1	2	5	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2
2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3
2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	3
4	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	3	3	2
2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2
2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2



Myriam Patricia Robles

Mori <mroblesm@vivienda.gob.pe>

sáb 27/11/2021 16:48

**Para:** crimalaro@hotmail.com;

Buenas noches

El presente correo es para enviar la información solicitada. El área de proyectos tiene 118 miembros trabajando actualmente dentro de ella.

Sin otro particular.