

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

**Cultura organizacional y conflictos laborales de los
trabajadores del Fondo de Cooperación para el
Desarrollo Social (FONCODES) Ayacucho, 2024**

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
Bach. Zandra CHOCCE BOHORQUEZ
Bach. Nery HUAUYA BAUTISTA

ASESOR:
Dr. Eusterio ORÉ GUTIÉRREZ

AYACUCHO - PERÚ

2025

Dedicatoria

A mis amados hijos, razón de mi esfuerzo y motor de mis sueños. Cada página de esta tesis está impregnada con el amor y la dedicación que les tengo. Ustedes han sido mi mayor inspiración para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Espero que este logro les enseñe que, con determinación, perseverancia y pasión, todo es posible. Esta meta alcanzada es también para ustedes, con todo mi amor.

Nery.

A mis padres quienes me han brindado su apoyo incondicional y su apoyo constante en cada paso de mi camino, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moralmente y psicológicamente. Gracias por su dedicación y esfuerzo constante que me dieron aliento para seguir adelante. Sin su apoyo y ejemplo no habría sido posible este logro.

Zandra.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a mis hijos, quienes han sido mi mayor inspiración y la razón por la que nunca me rendí. Su amor y alegría me dieron fuerzas en los momentos más difíciles. A mi madre, por su apoyo incondicional, sus consejos y su infinito amor, que han sido mi refugio y mi mayor motivación. A mi familia, por creer en mí, por cada palabra de aliento y por estar a mi lado en este camino de esfuerzo y dedicación. Este logro es también suyo, porque sin su amor, confianza y apoyo, no habría sido posible.

Nery.

Primeramente, agradezco a mis padres que fueron mis mayores promotores durante todos estos años y por ser la razón más grande para el cumplimiento de mis objetivos que significan la alegría y orgullo para mí. A mis hermanos y familia por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de la vida universitaria. Gracias a cada docente quienes con su apoyo y enseñanza constituyeron la base de mi vida profesional.

Zandra.

Reconocimiento

Con profundo respeto y gratitud, expresamos nuestro reconocimiento a todas las personas y a la universidad que contribuyeron al desarrollo de nuestra tesis. A mis docentes y asesor, por su guía y valiosos conocimientos, que enriquecieron este trabajo con su experiencia y orientación. A nuestra familia, por su apoyo incondicional y motivación constante, siendo mi pilar en este proceso. A mis compañeros y amigos, por compartir conmigo este camino de aprendizaje. Y, finalmente, a todas las personas que, de alguna manera, aportaron con su tiempo, conocimientos y palabras de aliento, haciendo posible la culminación de este esfuerzo académico.

Nery y Zandra

Resumen

En este trabajo se investigó el impacto de los conflictos laborales en la cultura organizacional del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho durante 2024; el problema de investigación se centró en cómo los conflictos individuales, colectivos y de intereses afectan los elementos tangibles, los valores compartidos y los supuestos básicos de la cultura organizacional, respectivamente. Se desarrolló una investigación aplicada con enfoque mixto, de nivel causal y diseño no experimental de triangulación concurrente. La población estuvo conformada por 52 trabajadores de FONCODES, a quienes se aplicaron encuestas con escala Likert y entrevistas semiestructuradas, para el análisis estadístico se emplearon técnicas descriptivas y no paramétricas, incluyendo correlaciones de Spearman, pruebas de Chi-Cuadrado y modelos de regresión logística binaria para la contrastación de hipótesis. Los resultados revelaron una correlación inversa significativa entre los conflictos laborales y la cultura organizacional ($\rho = -0.580$; $p < 0.05$), evidenciando que a mayores conflictos se asocian con un deterioro en la cohesión, motivación y valores institucionales. Específicamente, los conflictos individuales inciden negativamente en los elementos tangibles ($OR=8.75$; $p=0.005$), los conflictos colectivos afectan los valores compartidos ($OR=5.00$; $p=0.010$), y los conflictos de intereses debilitan los supuestos básicos ($OR=4.17$; $p=0.013$) de la cultura organizacional. La integración cualitativa complementó estos hallazgos, mostrando que las tensiones internas generan desmotivación, deterioro físico y fractura en las relaciones laborales. En conclusión, la investigación confirma que los conflictos laborales constituyen un factor determinante en el debilitamiento estructural y cultural de FONCODES Ayacucho, afectando su desempeño y sostenibilidad institucional.

Palabras clave: *Conflictos laborales, cultura organizacional, resolución de conflictos, desarrollo organizacional.*

Abstract

This study investigated the impact of labor conflicts on the organizational culture of the Social Development Cooperation Fund (FONCODES) in Ayacucho during 2024. The research problem focused on how individual, collective, and interest conflicts affect the tangible elements, shared values, and basic assumptions of the organizational culture, respectively. Applied research with a mixed-methods approach, causal level, and non-experimental concurrent triangulation design was developed. The population consisted of 52 FONCODES workers, who were given Likert scale surveys and semi-structured interviews. For the statistical analysis, descriptive and non-parametric techniques were used, including Spearman correlations, Chi-square tests, and binary logistic regression models for hypothesis testing. The results revealed a significant inverse correlation between labor conflicts and organizational culture ($\rho = -0.580$; $p < 0.05$), showing that greater conflicts are associated with a deterioration in cohesion, motivation, and institutional values. Specifically, individual conflicts negatively affect tangible elements ($OR=8.75$; $p=0.005$), collective conflicts affect shared values ($OR=5.00$; $p=0.010$), and conflicts of interest weaken the basic assumptions ($OR=4.17$; $p=0.013$) of the organizational culture. Qualitative integration complemented these findings, showing that internal tensions generate demotivation, physical deterioration, and fractures in labor relations. In conclusion, the research confirms that labor conflicts constitute a determining factor in the structural and cultural weakening of FONCODES Ayacucho, affecting its performance and institutional sustainability.

Keywords: *Labor conflicts, organizational culture, conflict resolution, organizational development.*

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Reconocimiento	4
Resumen	5
Abstract	6
Índice	7
Índice de tablas	9
Índice de figuras	12
Introducción	13
I. REVISIÓN DE LA LITERATURA	19
1.1 Marco histórico	19
1.1.1 Conflictos laborales	19
1.1.2 Cultura organizacional	20
1.2 Sistema teórico	21
1.2.1 Conflicto Laboral	21
1.2.2 Cultura organizacional	32
1.3 Marco conceptual	42
1.4 Marco de referencia	45
1.4.2 Nacionales	47
1.4.3 Locales	51
II. MATERIALES Y MÉTODOS	55
2.1 Materiales	55
2.2 Metodología	57
2.2.1 Tipo de investigación	57
2.2.2 Nivel de investigación	57
2.2.3 Métodos general	58
2.2.5 Criterios metodológicos	59
2.3 Población y muestra	59
2.3.1 Población	59
2.3.2 Muestra	60

2.4 Fuentes de información	60
2.5 Diseño de investigación	60
2.6 Técnicas e instrumentos	61
2.6.1 Técnicas	61
2.6.2 Instrumentos	61
2.7 Procesamiento de información	62
7.8 Análisis e interpretación de resultados	62
III. RESULTADOS	64
3.1 Resultados descriptivos	64
3.1.1. Características de los conflictos laborales y la cultura organizacional.	64
3.1.2. Descripción y análisis de la información de la guía de entrevista	80
3.1.3. Matriz y análisis general de triangulación de resultados	87
3.2 Resultados inferenciales	89
3.2.1 Prueba de normalidad	89
3.2.2 Diagnóstico a priori de contraste de correlación no paramétrica de los conflictos laborales y la cultura organizacional	90
3.2.3 Contrastación de hipótesis general (Hg)	94
3.2.4 Contrastación de hipótesis específica 1 (He1)	102
3.2.5 Contrastación de hipótesis específica 2 (He2)	110
3.2.6 Contrastación de hipótesis específica 3 (He3)	117
IV. DISCUSIÓN	124
PROPUESTAS DE MEJORA A LOS PROBLEMAS RELEVANTES IDENTIFICADOS	128
Conclusiones	130
Recomendaciones	132
REFERENCIAS	134
ANEXOS	140
Anexo 1: Matriz de consistência	141
Anexo 3: Cuestionario para datos sobre conflictos laborales	144
Anexo 4: Guía de entrevista para datos sobre cultura organizacional	146
Anexo 6: Formato de validación del cuestionario y guía de entrevista	150
Formato de validación de la guía de entrevista sobre cultura organizacional	151

Índice de tablas

Tabla 1. Confiabilidad Alfa de Cronbach del cuestionario de conflictos laborales y cultura organizacional	64
Tabla 2. Indicadores porcentuales de los conflictos individuales.....	64
Tabla 3. Indicadores porcentuales de los conflictos colectivos.....	67
Tabla 4. Indicadores porcentuales del conflicto de intereses	68
Tabla 5. Indicadores porcentuales de los elementos tangibles	70
Tabla 6. Indicadores porcentuales de los valores compartidos	72
Tabla 7. Indicadores porcentuales de los supuestos básicos	74
Tabla 8. Estadísticos de resumen de los conflictos laborales.....	76
Tabla 9. Estadísticos de resumen de la cultura organizacional	78
Tabla 10. Indicadores porcentuales de la pregunta: ET10: ¿Cómo cree que los conflictos por falta de cooperación entre los trabajadores afectan el estado y el mantenimiento de las instalaciones físicas de la institución?.....	80
Tabla 11. Indicadores porcentuales de la pregunta: ET11: ¿Cómo percibe que los conflictos por falta de compromiso de los trabajadores afectan el uso eficiente de los recursos materiales y tecnológicos de la institución?.....	81
Tabla 12. Indicadores porcentuales de la pregunta: ET12: ¿Cómo cree que los conflictos por falta de confianza entre los trabajadores afectan el uso adecuado de los equipos y herramientas de la institución?	82
Tabla 13. Indicadores porcentuales de la pregunta: VC13: ¿Cómo cree que las tensiones laborales entre los trabajadores afectan la capacidad de la institución para adaptarse a cambios, que es un valor importante para la organización?.....	82
Tabla 14. Indicadores porcentuales de la pregunta: VC14: ¿Cómo cree que los conflictos por desacuerdos en decisiones laborales afectan el reconocimiento de logros dentro de la institución?	83
Tabla 15. Indicadores porcentuales de la pregunta: VC15: ¿Cómo afectan los conflictos sobre las condiciones laborales la capacidad de los trabajadores para colaborar, que es un valor clave en la institución?.....	84
Tabla 16. Indicadores porcentuales de la pregunta: SB16: ¿Cómo cree que el favoritismo laboral afecta la aceptación de decisiones dentro de los valores y creencias de la cultura organizacional de la institución?	84

Tabla 17. Indicadores porcentuales de la pregunta: SB17: ¿Cómo cree que la asignación injusta de recursos afecta la capacidad de la institución para resolver conflictos, considerando que esto es parte de sus valores y creencias organizacionales?	85
Tabla 18. Indicadores porcentuales de la pregunta: SB18: ¿Cómo percibe que las decisiones sesgadas afectan la orientación hacia el logro, que es un valor importante en la cultura organizacional de la institución?.....	86
Tabla 19. Prueba de normalidad de las puntuaciones de las dimensiones de los conflictos laborales y la cultura organizacional.....	89
Tabla 20. Correlación no paramétrica de Spearman de los conflictos individuales y los elementos tangibles	91
Tabla 21. Correlación no paramétrica de Spearman de los conflictos colectivos y los valores compartidos	92
Tabla 22. Correlación no paramétrica de Spearman de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	93
Tabla 23. Correlaciones no paramétricas de Spearman de los conflictos laborales y cultura organizacional	94
Tabla 24. Matriz de contingencia de los conflictos laborales y cultura organizacional.....	95
Tabla 25. Prueba Chi Cuadrado de los conflictos laborales y cultura organizacional.....	97
Tabla 26. Medidas de asociación de los conflictos laborales y cultura organizacional	98
Tabla 27. Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos laborales y cultura organizacional.....	99
Tabla 28. Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional	99
Tabla 29. Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional	100
Tabla 30. Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional.....	100
Tabla 31. Tabla de contingencia de los conflictos individuales y los elementos tangibles.....	102
Tabla 32. Prueba Chi Cuadrado de los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional	104
Tabla 33. Medidas de asociación de los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional	105
Tabla 34. Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles	106
Tabla 35. Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles	106

Tabla 36. Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles	107
Tabla 37. Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles	108
Tabla 38. Tabla de contingencia de los conflictos colectivos y los valores compartidos	110
Tabla 39. Prueba Chi Cuadrado de los conflictos colectivos y los valores compartidos	111
Tabla 40. Medidas de asociación de los conflictos colectivos y los valores compartidos	112
Tabla 41. Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos	113
Tabla 42. Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos.....	113
Tabla 43. Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos.....	114
Tabla 44. Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos.....	115
Tabla 45. Tabla de contingencia de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	117
Tabla 46. Prueba Chi Cuadrado de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	118
Tabla 47. Medidas de asociación de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	119
Tabla 48. Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	120
Tabla 49. Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	120
Tabla 50. Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	121
Tabla 51. Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos	121

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de frecuencias de los conflictos laborales y la cultura organizacional .	97
Figura 2. Distribución de frecuencias de los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional	103
Figura 3. Distribución de frecuencias de los conflictos colectivos y los valores compartidos	110

Introducción

En el entorno empresarial en constante evolución, es crucial preparar a los empleados para los cambios futuros alineando la misión de la organización con sus objetivos personales. Los conflictos laborales evidencian deficiencias en la cultura organizacional, lo cual se refleja en una reducción del rendimiento, desunión entre los empleados e inconsistencias en las prácticas laborales. Estas situaciones son provocadas por entornos inadecuados, la ausencia de valores compartidos y creencias conflictivas dentro de la organización (Villa, 2023).

Los problemas de cultura organizacional pueden manifestarse de diversas maneras, mostrando numerosos signos preocupantes; estos incluyen la disminución del espíritu de equipo, creatividad limitada y expectativas reducidas de resultados; además, los empleados pueden carecer de compromiso y lealtad hacia la empresa, lo que resulta en una disminución de la productividad y la autoestima. También se puede observar indiferencia hacia el éxito organizacional, reflejando una discrepancia entre los valores y objetivos personales y los de la organización. Estas métricas afectan negativamente el desempeño general de la empresa y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos (Mena, 2019).

La falta de lealtad y compromiso provoca conflictos y afecta la retención del talento humano Córdor y Almache (2023). Las cuestiones culturales impactan el ambiente de trabajo y el desempeño. La disminución de la moral y la falta de compromiso entre los empleados pueden desencadenar conflictos laborales significativos y entorpecer la capacidad de los equipos para colaborar de manera efectiva, lo que afecta negativamente el ambiente de trabajo y los resultados organizacionales (Paravic, 2021). Abordar proactivamente estos problemas culturales es esencial para mejorar el ambiente de trabajo y el desempeño organizacional. En organizaciones con culturas débiles, la falta de comunicación y estandarización puede causar conflictos constantes

entre los empleados. La inconsistencia en valores y actitudes contribuye a un comportamiento inadecuado y crea un ambiente laboral conflictivo (Idalberto, 2009).

Según investigaciones recientes, las cuestiones relacionadas con la cultura organizacional y los conflictos laborales tienen una importancia considerable en el entorno peruano. Según Díaz (2023), debido a que los empleados desempeñan un papel activo en los procedimientos administrativos, la dirección de la organización debe tener una comprensión clara de la cultura organizacional. Este entendimiento tiene como objetivo mejorar la productividad aumentando la eficiencia. En este sentido, los principios rectores, valores y creencias de la cultura organizacional deben reforzarse en el tiempo para minimizar los problemas de fricciones y conflictos que puedan ocurrir entre los empleados.

De manera similar, Macías (2023) muestra que la productividad de los empleados se ve afectada por una alta rotación debido al compromiso de los gerentes con un nuevo liderazgo. Además, las políticas institucionales no son consistentes con los planes estratégicos y la falta de canales de comunicación efectivos genera conflictos laborales. La insatisfacción con las necesidades de los empleados contribuye a la desorganización administrativa, dificulta la aplicación de patrones de comportamiento, crea un ambiente hostil y dificulta la comprensión del propósito de la prestación del servicio.

En el campo del conflicto laboral, Bejar (2023) señala que los funcionarios de la organización se ven afectados por una variedad de factores depresivos, psicológicos y emocionales. Estos factores incluyen horarios de trabajo irregulares, empleo inestable, salarios bajos, alta demanda de trabajo especializado y falta de oportunidades de crecimiento. A pesar de estas condiciones, los altos niveles de estrés de los empleados pueden afectar sus actividades diarias, afectar la forma en que se atiende a los usuarios y tener consecuencias potencialmente negativas para la calidad del servicio.

Del mismo modo, Ávila y Viva (2021) muestran que, al igual que los conflictos laborales, surgen malentendidos entre empleadores y empleados que derivan en insatisfacción con el ambiente laboral, además, existe una clara falta de armonía en la comunicación: los mensajes a menudo no son claros, lo que da lugar a interpretaciones y valoraciones inexactas. En este contexto, prevalece el diálogo informal y no aborda eficazmente las diferencias y cuestiones culturales.

En el marco del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), que forma parte del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), esta institución juega un papel crucial en la lucha contra la pobreza a través de proyectos productivos que fomentan el desarrollo sostenible en comunidades vulnerables. Sin embargo, su estructura organizativa, que incluye a profesionales, técnicos y personal administrativo en diferentes unidades, enfrenta desafíos relacionados con la cultura organizacional y los conflictos laborales.

En particular, en FONCODES Ayacucho, se han detectado conflictos individuales que surgen de diferencias personales y problemas de comunicación, lo que impacta negativamente en la moral y la productividad del equipo. Además, los conflictos colectivos emergen de malentendidos entre los grupos de trabajo, dificultando la cooperación y la coordinación dentro de la institución. A esto se suman los conflictos de intereses, donde los objetivos personales chocan con los organizacionales, creando obstáculos para alcanzar metas comunes.

Estos conflictos están íntimamente ligados a los elementos tangibles (artefactos) y a los componentes simbólicos de la cultura organizacional. Los aspectos físicos, como el ambiente laboral y los recursos disponibles, no son suficientes para satisfacer las necesidades del personal, lo que limita su rendimiento. Los valores compartidos no están claramente definidos ni son adoptados por todos, lo que genera fragmentación y falta de cohesión. Por último, los supuestos básicos o creencias institucionales presentan contradicciones que se reflejan en prácticas inconsistentes, debilitando el sentido de pertenencia y la eficiencia organizacional.

Como síntesis de estos problemas se establecieron las siguientes preguntas de investigación. De manera general: ¿Cómo afectan los conflictos laborales a la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024? Los específicos: ¿Cómo afectan los conflictos individuales a los elementos tangibles de cultura organizacional?, ¿Cómo afectan los conflictos colectivos a los valores compartidos de cultura organizacional? y ¿Cómo afectan los conflictos de intereses a los supuestos básicos de cultura organizacional?

Esta investigación se delimitó espacialmente a la entidad FONCODES, situada en el distrito de Jesús Nazareno, perteneciente a la Provincia de Huamanga, en la Región de Ayacucho. Temporalmente la información a analizar fue del año 2024, ya que nos permitió obtener datos actualizados y significativos para comprender la dinámica organizacional en relación con los conflictos laborales en la cultura organizacional. Esto facilitó la realización de una investigación precisa y relevante en el contexto de FONCODES en Ayacucho. De manera temática en este estudio realizamos un análisis exhaustivo sobre cómo los conflictos laborales afectan la cultura organizacional. Abordamos este tema desde múltiples dimensiones y métricas, con el objetivo de entender y aplicar estos factores como herramientas eficientes para la gestión de la cultura organizacional. Nuestro propósito final fue contribuir a la resolución más efectiva de los conflictos laborales.

El objetivo general fue describir cómo los conflictos laborales afectan a la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024. Los objetivos específicos fueron: describir cómo los conflictos individuales afectan a los elementos tangibles de cultura organizacional, describir cómo los conflictos colectivos afectan a los valores compartidos de cultura organizacional; y describir cómo los conflictos de intereses afectan a los supuestos básicos de cultura organizacional.

La Justificación práctica de este estudio fue fundamental para identificar y comprender las dinámicas internas que influyen en la productividad y el compromiso de los equipos. Esta investigación ayudará a desarrollar estrategias prácticas para gestionar conflictos, mejorar el entorno laboral y la eficacia organizacional. Al optimizar su cultura organizacional, FONCODES podrá llevar a cabo de manera más efectiva su misión de desarrollo social, beneficiando directamente a la comunidad de Ayacucho. Metodológicamente, sirve como guía y complemento a las investigaciones existentes sobre conflictos laborales y cultura organizacional. Desarrollamos estrategias, métodos y técnicas específicas que podrán ser aprovechados en futuras investigaciones, ya sea para profundizar en temas similares dentro del mismo contexto o para explorar otras realidades con características comparables.

La importancia de este estudio radica en que sus resultados sistematizan la relación entre los conflictos laborales y la cultura organizacional, aportando al conocimiento en este campo. Además, proporciona insumos para abordar los problemas que dieron origen a la investigación. Por último, constituye una fuente valiosa de información teórica, metodológica y procedimental para futuras investigaciones.

La hipótesis general que orientó este estudio fue que los conflictos laborales afectan diversos aspectos de la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024. Las hipótesis específicas plantearon: los conflictos individuales afectan a los elementos tangibles de cultura organizacional; los conflictos colectivos afectan a los valores compartidos de cultura organizacional; y, los conflictos de intereses afectan a los supuestos básicos de cultura organizacional.

En este contexto, la presente investigación cobra relevancia al centrarse en el análisis profundo de los conflictos laborales y su impacto en la cultura organizacional de FONCODES Ayacucho durante el año 2024. Comprender esta relación permitirá identificar cómo los diferentes tipos de conflicto —individuales, colectivos y de intereses— influyen negativamente

en los componentes tangibles, los valores compartidos y los supuestos básicos que sostienen la estructura cultural de la organización. Así, el estudio se propone no solo describir esta problemática, sino también ofrecer una base de análisis útil para mejorar el clima laboral, fortalecer la cohesión interna y alinear los objetivos individuales con la misión institucional. En suma, este trabajo representa un aporte significativo tanto para la comprensión teórica de la interacción entre cultura organizacional y conflictos laborales, como para la formulación de estrategias prácticas orientadas a optimizar la gestión interna de entidades públicas en contextos similares.

I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Marco histórico

1.1.1 Conflictos laborales

Los conflictos laborales han sido parte fundamental de la historia social y económica, pues reflejan los desequilibrios de poder entre empleadores y trabajadores en diferentes épocas. Su evolución ha estado condicionada por los cambios estructurales del trabajo, desde la industrialización hasta la era digital.

Durante el siglo XIX, el proceso de industrialización impulsado por la Revolución Industrial generó tensiones profundas en el mundo del trabajo, debido a las extensas jornadas laborales, el bajo salario y la falta de protección legal. Estas condiciones provocaron una respuesta colectiva: los primeros sindicatos y huelgas. Un ejemplo histórico relevante es el conflicto de trabajadores textiles en Estados Unidos en 1834, que evidenció el despertar de la conciencia obrera frente a la explotación sistemática (Conceptos de la Historia, 2023).

En el siglo XX, el conflicto laboral se transformó con la consolidación de los derechos del trabajo. La creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919 marcó un hito en la institucionalización de normas laborales internacionales, promoviendo condiciones dignas y formas pacíficas de resolver disputas laborales. Durante este periodo, el sindicalismo se fortaleció como canal de representación de los trabajadores, participando activamente en negociaciones colectivas, procesos de arbitraje y mediación (Basado en Hechos Reales, 2023).

Además, se lograron conquistas como la jornada de ocho horas y el derecho a huelga (Martínez, 2020).

En el siglo XXI, los conflictos laborales han cambiado de forma y contenido. La globalización, el trabajo digital, la subcontratación y la automatización han dado paso a nuevos tipos de tensiones. Por ejemplo, los trabajadores de plataformas digitales enfrentan conflictos por falta de contratos formales o derechos sociales básicos. Estas realidades actuales exigen mecanismos flexibles de negociación y resolución, que respondan a modelos laborales cada vez más complejos y fragmentados (Historia, s/f).

1.1.2 Cultura organizacional

Según Suárez et al. (2020), durante las primeras décadas del siglo XX, la gestión organizacional se enfocaba principalmente en estructuras jerárquicas y normas rígidas, sin conceder atención a los aspectos sociales o culturales dentro del trabajo. Esta visión mecanicista, influenciada por autores clásicos como Fayol, se centraba en la eficiencia y el control formal de los procesos productivos. Sin embargo, a medida que surgieron nuevas investigaciones, se evidenció la relevancia de los factores humanos y su influencia en la dinámica laboral, lo cual marcó un cambio en la forma de entender las organizaciones.

En los años 20, estudios como los desarrollados por Elton Mayo permitieron visibilizar que las relaciones interpersonales, el ambiente emocional y el sentido de pertenencia eran fundamentales para el rendimiento laboral. Esta nueva perspectiva abrió el camino hacia una comprensión más amplia del comportamiento organizacional. En este contexto, se empezó a considerar que, más allá de las funciones técnicas, las organizaciones eran también comunidades sociales con valores y normas compartidas.

La década de 1970 marcó un hito conceptual, cuando Andrew Pettigrew introdujo el término “cultura organizacional” para referirse al conjunto de significados colectivos que dan coherencia a la conducta de sus miembros. Esta noción ampliaba la mirada sobre la organización al incorporar elementos simbólicos, creencias compartidas y prácticas cotidianas que influyen en las decisiones y relaciones laborales. Desde entonces, diversos investigadores han profundizado en la dimensión cultural como un factor clave para comprender el funcionamiento interno de las organizaciones.

En los años ochenta, la cultura organizacional adquirió mayor notoriedad gracias a su vinculación con el liderazgo, la motivación y el éxito empresarial. Modelos teóricos y prácticos comenzaron a integrarla como una variable estratégica para orientar el comportamiento del personal, fortalecer la identidad institucional y mejorar el desempeño organizacional. Autores como Deal y Kennedy, o Schein, ayudaron a sistematizar su estudio, destacando la importancia de sus dimensiones visibles e invisibles, como los símbolos, valores y supuestos básicos.

Ya en el siglo XXI, la cultura organizacional ha sido reconocida como un elemento determinante en el éxito sostenible de las instituciones. Las empresas han aprendido que una cultura sólida y coherente puede facilitar los procesos de innovación, cohesión interna y adaptación al cambio. Además, se ha intensificado el interés por promover culturas laborales inclusivas, participativas y orientadas al desarrollo humano. De esta forma, la cultura organizacional no solo define el “modo de ser” de una entidad, sino también su capacidad de evolucionar frente a los desafíos actuales.

1.2 Sistema teórico

1.2.1 Conflicto Laboral

Definición

Según Ojeda (2021) y García (2023) el conflicto laboral constituye una realidad inherente a la vida organizacional y se manifiesta cuando existen discrepancias entre trabajadores, empleadores o ambos, en relación con intereses, valores o expectativas divergentes. Este tipo de conflicto se presenta tanto en relaciones laborales individuales como colectivas, y puede surgir por razones vinculadas a la contratación, modificación o término de vínculos laborales. También se origina por la escasez de recursos, las diferencias culturales o los malentendidos. Lejos de ser un hecho aislado, el conflicto laboral influye directamente en la cohesión del equipo, en la eficiencia del trabajo conjunto y en el bienestar del entorno organizacional. Su adecuada gestión exige identificar sus causas profundas, fomentar una comunicación abierta y aplicar estrategias orientadas a la colaboración, el respeto mutuo y el fortalecimiento de las relaciones humanas.

En consecuencia, el conflicto laboral debe entenderse como una interacción inevitable que, si se aborda con empatía, diálogo y compromiso, se transforma en una oportunidad para mejorar la dinámica institucional y consolidar un ambiente de trabajo saludable y productivo. Reconocer su presencia permite anticipar tensiones antes de que escalen, promover soluciones equitativas y fortalecer la confianza. Así, un conflicto bien gestionado contribuye al desarrollo humano, mejora la toma de decisiones y potencia el crecimiento organizacional sostenible.

Características del conflicto laboral

De acuerdo con (2022), los conflictos laborales pueden originarse por varias razones, incluyendo diferencias en la interpretación de contratos, disputas salariales o dificultades en la comunicación. A veces, la resolución de estos conflictos requiere la intervención de profesionales, como abogados o consultores. Estos

desacuerdos no solo implican un costo económico significativo para las empresas, en términos de pérdida de tiempo y recursos, sino que también pueden revelar problemas más profundos en la cultura organizacional.

Por otro lado, según Manuel (2012), los conflictos laborales son eventos comunes e inevitables que surgen en diferentes contextos laborales. Es fundamental no solo abordar las causas subyacentes, sino también fomentar soluciones eficaces y rápidas. La gestión adecuada de estos problemas es crucial, ya que pueden representar oportunidades de mejora para el equipo de trabajo. No obstante, es importante destacar que el 80% de los empleados afirma que los desacuerdos afectan sus tareas actuales.

Asimismo, Cairos (2022) hace referencia a las características siguientes de los conflictos laborales.:

Son inevitables. Es poco realista esperar que nunca surjan desacuerdos. Es habitual que en las interacciones entre individuos aparezcan desavenencias o discrepancias de opiniones, especialmente en el ámbito laboral, donde se deben tomar decisiones que impactan directamente en la empresa.

Son necesarios. A pesar de que con frecuencia son vistos como problemas, en realidad, los conflictos son elementos indispensables para el desarrollo profesional de cada empleado y para el crecimiento general de la empresa.

Son potencialmente peligrosos. Estos conflictos pueden acarrear tanto consecuencias positivas como negativas. Si no se gestionan de manera pronta y eficaz, podrían desencadenar repercusiones perjudiciales tanto para la empresa como para los empleados involucrados en la situación.

Tipos de conflicto laboral

Según Ojeda (2021), los distintos tipos de conflictos laborales están intrínsecamente ligados a elementos fundamentales del entorno laboral e implican una variedad de situaciones y dinámicas que pueden surgir entre los empleados:

Conflictos de comunicación. La dificultad en la comunicación es una condición común en el entorno laboral. Los malentendidos, las cargas de trabajo excesivas y las situaciones estresantes pueden provocar conflictos entre compañeros. En tales circunstancias, las relaciones personales se resienten y aumenta la atmósfera de tensión en el lugar de trabajo. Además, los gerentes pueden causar confusión al comunicarse con sus empleados.

Conflictos de organización. Los malentendidos en las organizaciones a menudo surgen de ineficiencias. Abordar estos problemas de forma eficaz aporta importantes beneficios, ya que facilita la implementación de métodos de trabajo más eficientes y puede generar mayores ventas. Cuando los empleados le dicen a su jefe que las tácticas que están utilizando no están produciendo los resultados deseados, necesitan revisar sus procesos de trabajo y reorganizar su trabajo. Es posible que sea necesario registrarse como nuevo miembro cuando una empresa o un trabajador autónomo comienza a operar.

Conflictos de intereses. Los conflictos de intereses pueden afectar negativamente la motivación, la productividad y la rentabilidad de una empresa. Este sesgo preferencial perjudica el proceso de toma de decisiones al privarlo de objetividad y potencialmente perjudicar a otras partes interesadas. Un claro ejemplo de esto es el proceso de selección donde los candidatos calificados son eliminados en favor de familiares o amigos de los superiores. Lo mismo se aplica a la elección de un proveedor en función de relaciones personales o intereses del contratista.

Conflictos de valores. Cada persona encarna valores que se expresan a través de su comportamiento. Las empresas suelen tener un documento que describe los principios y la ética empresarial que intentan transmitir a los clientes. Cuando los valores de ambas partes entran en conflicto, surge un problema de valores. Para resolver estos conflictos, los empleados pueden expresar sus puntos de vista y pedir a la empresa que respete sus límites.

De igual forma, según Kairos (2022), los tipos de conflicto se relacionan con:

Conflicto laboral en las relaciones interpersonales. Las personalidades de las personas en una organización juegan un papel importante en la resolución de conflictos. El conflicto a menudo surge debido a la tensión en las relaciones interpersonales y la incapacidad de las partes involucradas para resolver problemas personales con la otra parte en el conflicto. Los malentendidos entre personas afectan negativamente la comunicación, el trabajo en equipo y la voluntad de trabajar juntos.

Conflicto laboral por recursos. Este conflicto surge de dos factores principales: primero, los empleados tienen que utilizar los recursos simultáneamente y no pueden ponerse de acuerdo sobre el orden en que se utilizan esos recursos; En segundo lugar, la falta de recursos para llevar a cabo las tareas asignadas. La búsqueda de “eficiencia financiera” conduce a una reducción de recursos y exigencias a los empleados, manteniendo al mismo tiempo altas expectativas de logro de objetivos.

Conflicto laboral por metas y objetivos. La falta de transparencia en los procedimientos puede dar lugar a acciones descoordinadas por parte de los empleados, creando conflictos con otros departamentos por no satisfacer las

necesidades de los clientes internos. Por ejemplo, algunas personas dan prioridad a las ventas, otras quieren ampliar el espacio de su almacén.

Conflicto personal por valores. Uno de los conflictos de los empleados tiene que ver con la ética laboral, donde un empleado puede encontrarse en una situación de conflicto cuando su jefe, sus compañeros o la propia empresa actúan en contra de los valores y principios que considera básicos. Los valores desalineados pueden provocar intensos conflictos personales.

Conflicto laboral por presión(urgencias). La falta de planificación conduce a una sensación constante de crisis, en la que las personas se enfrentan constantemente a situaciones que deben resolverse de inmediato. Centrarse demasiado en las tareas que tenemos entre manos aumenta los niveles de estrés y, cuando las cosas no salen como se esperaba, la tolerancia disminuye, lo que genera conflictos con las personas que no responden como se esperaba.

Conflicto laboral por roles y responsabilidades. Si los empleados no comprenden claramente sus funciones, responsabilidades y niveles de autoridad para tomar decisiones, pueden surgir conflictos con el sistema. Además, el conflicto de roles se produce cuando a los empleados se les asigna una tarea que no se corresponde con sus responsabilidades, lo que afecta negativamente a su vida personal.

Conflicto laboral por políticas de la empresa. Cambiar las políticas de la empresa puede tener graves consecuencias para la motivación y la estabilidad de los empleados. En los casos más graves, esto puede dar lugar a conflictos regulados por la legislación laboral. En tal situación, será necesario negociar con los empleados para evitar posibles disputas legales. Es importante que los empleados

tengan habilidades de resolución de conflictos y negociación, ya que estos aspectos son esenciales para resolver con éxito cualquier conflicto laboral que pueda surgir.

Estrategias de manejo de conflictos laborales

Ojeda (2021) señala que se pueden utilizar estrategias básicas para resolver conflictos laborales:

Establece una comunicación adecuada. La mala comunicación en una empresa es causa de conflictos y malentendidos entre empleados, directivos e incluso compañeros. Es muy importante que todas las reglas o políticas comerciales sean accesibles para todos en la organización. La implementación de software de recursos humanos que incluya capacidades de comunicación interna, como una intranet empresarial reconocida, puede evitar malentendidos en la comunicación si se utiliza correctamente para transmitir información de la empresa, noticias y anuncios importantes, y más. Aunque la presencia de una intranet no resolverá directamente los conflictos laborales, puede desempeñar un papel importante como elemento preventivo.

Identifica qué es lo que genera el conflicto. Si se sospecha una violación, se debe identificar claramente la fuente para resolver el conflicto laboral. La escasez de recursos se puede reducir implementando horarios y horarios de uso predeterminados. Bitrix24 es una herramienta de software que le ayuda a programar fácilmente reuniones importantes utilizando un calendario compartido.

Revisa los objetivos. La empresa y sus gerentes y líderes de equipo son responsables de comunicar con precisión los objetivos de cada empleado. Para resolver conflictos causados por el establecimiento de objetivos inadecuados, debe analizar su flujo de trabajo. Este enfoque es útil para alinear y conocer los objetivos de los miembros del equipo a lo largo del proyecto

Nombra a responsables. A veces delegamos tareas a miembros del equipo que sienten que el trabajo asignado va más allá de sus responsabilidades normales. La clave para resolver esta disputa laboral debido a un conflicto de tareas es asignar claramente a los empleados a una tarea específica. La introducción de tableros Kanban y diagramas de Gantt facilita la identificación de los responsables de tareas individuales y permite un control eficaz de su carga de trabajo.

Escucha a las partes implicadas. Una de las estrategias de resolución de conflictos más efectivas en un entorno empresarial es prestar atención activamente a la otra persona. Durante el proceso de resolución, es importante escuchar y permitir que cada persona exprese libremente su punto de vista. Llevar a cabo discusiones separadas con cada parte interesada y luego reunirse entre sí a menudo produce resultados con presencias. Este enfoque hace que ambas versiones sean más fáciles de entender, permitiendo así una interpretación objetiva de la situación.

Identifica estilos de trabajo. Cuando un líder se enfrenta a la tarea de abordar un desafío laboral reciente en su equipo, es crucial considerar la composición adecuada del grupo. En el contexto de los startups, es ampliamente reconocido que los inversores prestan atención al equipo y a su dinámica de trabajo antes de decidir invertir en un negocio. Las discrepancias en los métodos de trabajo pueden generar conflictos en el entorno laboral si no se toman en cuenta al formar equipos y asignar responsabilidades. En el software Bitrix24, una opción viable es constituir equipos más homogéneos y asignar roles de manera específica para cada proyecto.

Balancea los pros y contras. No existe una verdad absoluta en la gestión empresarial y nadie tiene la razón al 100%. Una estrategia para gestionar los conflictos dentro de una empresa, especialmente cuando surgen desacuerdos sobre las decisiones, es analizar tanto los aspectos con presencias como los sin

presencias. Antes de tomar decisiones con tu equipo, es importante evaluar las fortalezas y debilidades de cada persona.

Negocia paso a paso. La octava y última recomendación entre las 8 estrategias para resolver conflictos en la empresa consiste en llevar a cabo una negociación en múltiples etapas. En este contexto, abordar el dilema laboral se vuelve más complejo, ya que implica la aplicación de técnicas de mediación. Este enfoque implica seguir un proceso negociador progresivo con el objetivo de identificar y aplicar soluciones de manera efectiva.

Del mismo modo, Manuel (2012) identifica las siguientes estrategias para gestionar los conflictos de los empleados:

Comunicación efectiva. La comunicación desempeña un papel fundamental en la resolución de conflictos laborales. Los empleados deben expresar abiertamente sus inquietudes y opiniones, al mismo tiempo que están receptivos a las ideas de sus colegas. Para facilitar esto, es esencial establecer medios de comunicación efectivos en la empresa, tales como reuniones de equipo, correo electrónico, llamadas, entre otros. Además, es crucial que articulen sus ideas de manera precisa para prevenir posibles malentendidos.

Flexibilidad y adaptación. Las tácticas eficaces para gestionar los conflictos en el lugar de trabajo incluyen la flexibilidad y la voluntad de adaptarse. Los empleados deben estar dispuestos a comprometerse y negociar para alcanzar una solución que beneficie a todas las partes involucradas.

Mantener la calma. En cualquier situación de conflicto, es importante mantener la calma y evitar reacciones emocionales impulsivas. Tanto los empleadores como los empleados deben controlar sus emociones y responder de manera reflexiva y

objetiva. Este enfoque no sólo evita que el conflicto se agrave, sino que también facilita la búsqueda de soluciones flexibles y eficaces.

Meditación y mindfulness. La incorporación de la meditación y el mindfulness se presenta como un alivio para el estrés y la inquietud derivados de los problemas laborales. Estas técnicas permiten a los empleados enfocarse en el momento presente y desarrollar resiliencia para enfrentar desafíos. Además, pueden contribuir significativamente a mejorar la concentración y el rendimiento en el trabajo.

Respeto y empatía. La consideración y la empatía desempeñan un papel fundamental en la resolución de problemas en el ámbito laboral. Tanto los empleados como los líderes deben cultivar la empatía y el respeto hacia los sentimientos y preocupaciones de los demás. Fomentar un entorno laboral con presencia y reducir la tensión en situaciones conflictivas puede generar beneficios significativos.

Negociación. La negociación emerge como una estrategia para lograr un equilibrio entre las partes en conflicto. Resulta crucial que ambas partes estén dispuestas a ceder en algunos aspectos con el fin de alcanzar una solución que satisfaga a todas las personas involucradas.

Trabajo en equipo. En ocasiones, los conflictos laborales pueden surgir debido a dificultades en el equipo. La colaboración y el compromiso se revelan como elementos esenciales para alcanzar una solución satisfactoria. Sin embargo, la forma en que se abordan estos problemas puede tener un impacto significativo en el ambiente laboral y la eficiencia de la empresa. Estrategias para gestionar desacuerdos en el trabajo, como la comunicación efectiva, la flexibilidad, el autocontrol, la mediación, el respeto, la empatía, la negociación y el trabajo en

equipo, pueden no solo resolver los problemas laborales, sino también mejorar la colaboración en general.

Dimensiones del Conflicto Laboral

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013), las dimensiones fundamentales de los conflictos laborales se encuentran vinculadas a:

Conflicto individual. En un conflicto individual, un empleado se encuentra en desacuerdo con su empleador, actuando de forma independiente y no como parte de un equipo. Las razones que pueden llevar a este tipo de conflicto incluyen: diferentes interpretaciones, estilos de trabajo variados, falta de reconocimiento, desigualdad en las oportunidades, discrepancias en valores, celos, competencia, rivalidad profesional, problemas de comunicación, diferencias de personalidad, recursos limitados y cuestiones personales.

Conflicto colectivo. Se refiere a situaciones en las que un grupo de empleados se encuentra en desacuerdo con su empleador, actuando como un equipo en lugar de manera individual. Las causas de conflicto pueden ser diversas, como interpretaciones diferentes, estilos de trabajo variados, falta de reconocimiento, desigualdad en las oportunidades, diferencias en valores, celos, competencia, rivalidad profesional, problemas de comunicación, diferencias de personalidad, recursos limitados y cuestiones personales.

Conflicto sobre intereses. Las causas se relacionan con el establecimiento de nuevas obligaciones y derechos. De hecho, la mayoría de estos desacuerdos reflejan una falta de éxito en el proceso de negociación, donde las partes no han llegado a un acuerdo sobre los términos de cooperación futuros. Los conflictos de intereses suelen ser de naturaleza colectiva. Entre las causas se incluyen: nepotismo, competencia desleal, uso indebido de recursos, ejecución presupuestal conflictiva,

conflictos con la población, disparidad salarial, desigualdad de oportunidades de desarrollo, carga de trabajo desigual, falta de flexibilidad laboral, inequidad en las promociones y diferencias en los beneficios laborales.

1.2.2 Cultura organizacional

Definición

La cultura organizacional, según Cancino y Vial (2022), surge en comunidades donde las personas comparten metas, valores y prácticas comunes, manifestándose en distintos niveles sociales, desde lo nacional hasta lo institucional. Esta perspectiva distingue entre los enfoques antropológicos y los de la gestión organizacional, siendo esta última responsable de desarrollar modelos que fortalezcan el desempeño a través del estudio específico de la cultura interna.

En esa línea, Gámez (2000) sostiene que la cultura organizacional estructura los valores, creencias y suposiciones compartidas, las cuales son promovidas y reforzadas por los líderes para orientar el comportamiento de los trabajadores, consolidar la identidad organizacional y generar entornos laborales con presencia. Por su parte, Blanco (2022) amplía la noción al definir la cultura organizacional como un conjunto de tradiciones, costumbres y creencias compartidas, cuya existencia es constante en toda organización, aunque su grado de control varía. Esta variabilidad representa un factor decisivo para aquellas instituciones que buscan alinear su cultura con sus objetivos estratégicos.

Por tanto, desde una mirada integradora, la cultura organizacional se entiende como el sistema simbólico y dinámico que guía la conducta colectiva, transmite el sentido de pertenencia y condiciona las decisiones internas,

representando un eje fundamental para la sostenibilidad institucional y la coherencia entre lo que la organización es, dice y hace.

Importancia de la cultura organizacional

Según García (2021) comprender y aprovechar la cultura organizacional se considera uno de los activos más confiables de una empresa, pero también conlleva una gran responsabilidad. Esta responsabilidad se debe a su fuerte asociación con un mejor desempeño laboral, una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso de los empleados. La importancia de la cultura organizacional para cualquier empresa u organización enfatiza la necesidad de realizar inversiones estratégicas en ella. Los valores compartidos, cuando están alineados con la identidad de una organización, pueden ser un catalizador clave para mejorar el desempeño empresarial a través de la cultura.

Nosnik (2005) sostiene que invertir en la cultura organizacional es necesario porque los valores compartidos pueden mejorar el desempeño empresarial. Según Petraka (2021), la identidad de una empresa está moldeada por principios derivados de la cultura organizacional que definen procesos, normas, motivaciones y valores. Ignorar estos aspectos puede hacer que el equipo pierda impulso y sentido de pertenencia. La cultura también afecta la imagen externa de la organización y está relacionada con el ambiente interno de la organización, reflejando el ambiente creado por los empleados y expresado en sus relaciones interpersonales.

Características de la cultura organizacional

Carrasco (2023) et al menciona, como las características de cultura organizacional, los siguientes:

Valores compartidos. Los valores compartidos son la base de la cultura organizacional y no existen valores buenos o malos. Sin embargo, para promover

una ciudadanía organizacional más armoniosa, las organizaciones deben tomar decisiones sobre qué valores enfatizarán.

Niveles de jerarquía. Los niveles de jerarquía en una organización hacen referencia al grado de autoridad aceptada y consolidada entre las diferentes áreas y departamentos. Estos niveles jerárquicos suelen manifestarse de tres maneras diferentes:

- a. Alto: Implica tener una estructura organizacional bien definida y esperar que la gente trabaje a través de los canales oficiales.
- b. Moderado: Tener una estructura definida, pero aceptar que la gente trabaje a menudo fuera de los canales formales.
- c. Bajo: Involucra tener descripciones de trabajo poco definidas y aceptar que la gente pueda desafiar los límites de la autoridad.

Urgencia en la toma de decisiones. La urgencia se refiere a la rapidez con la que una organización toma decisiones que pueden conducir a cambios significativos e impulsar la innovación. En algunas organizaciones, la velocidad de la toma de decisiones es predecible, mientras que, en otras, el nivel de urgencia puede estar determinado por circunstancias imprevistas o condiciones del mercado.

Orientación funcional. Cada organización enfatiza diferentes áreas funcionales, haciendo que los empleados comprendan que sus propias áreas funcionales impulsan la organización. Para promover plenamente cada dirección, es necesario que tanto los gerentes como la mayoría de los empleados comprendan claramente esta dirección funcional de la empresa.

Subculturas organizacionales. En toda organización, además de la cultura organizacional dominante, es probable que encuentre una combinación de múltiples subculturas. Pueden surgir subculturas con sus propios rituales y tradiciones entre

grupos o individuos. Aunque no son compartidos por toda la organización, pueden reforzar y enfatizar los valores fundamentales de la organización.

García (2021) también consideró que las principales características de la cultura organizacional son:

Es aprendida. Dentro de una organización, se experimenta la cultura organizacional, y esta vivencia ayuda a las personas a formar su percepción de la cultura y a decidir si se adaptan a ella. Esta situación es alentadora, puesto que implica el reconocimiento de que todos los integrantes tienen la capacidad de internalizar y aplicar los valores y normas culturales, lo que conduce a la consecución de los objetivos previstos mediante la coherencia y alineación de todos ellos con dicha cultura.

Es multifactorial. La cultura organizacional no se limita únicamente a un par de individuos o agentes, sino que está influenciada por diversos factores, tanto con presencias como sin presencias, internos y externos. En cierto sentido, las empresas se ven condicionadas por elementos sociales, lo que implica que no se puede controlar al 100%. Esto se debe a diversas razones.

Se da por la interacción. La cultura organizacional se adquiere exclusivamente a través de la interacción entre los colaboradores de una compañía. Sin esta interacción, resulta imposible discernir lo que está aceptado y lo que no dentro de la empresa. Los elementos que conforman esta cultura nunca actúan de manera aislada; más bien, se trata de factores interrelacionados que configuran el comportamiento dentro de la organización y la percepción externa de la misma.

Debe ser identitaria. Los trabajadores deben identificarse con la cultura organizacional y compartir valores y creencias similares. Esto es crucial para lograr un ajuste adecuado con la cultura de la empresa. La falta de alineación puede

generar rechazo por parte de algunos empleados, lo que podría ocasionar problemas internos que afectarían tanto el desarrollo de actividades como las relaciones laborales.

Afecta la vida interna de la empresa. La cultura organizacional ejerce una influencia significativa en la forma de operar de una empresa y en todos sus componentes. Las empresas deben estar constantemente atentas a las necesidades de los consumidores, lo que implica modificar algunos elementos para satisfacerlas, al menos en parte. Estos ajustes o adaptaciones repercuten en la vida interna de las empresas, asegurando de esta manera su supervivencia.

Es distintiva. La cultura organizacional de cada empresa se construye a partir de las personas que la componen. Es improbable que dos compañías compartan la misma cultura al 100%, aunque puedan tener puntos similares. Además, no es factible comparar culturas organizacionales y decir que una es mejor o peor que otra. Lo crucial es que la cultura esté siempre adaptada a las necesidades específicas de cada empresa.

Tipos de cultura organizacional

Schein (2010) menciona que los tipos de cultura organizacional están relacionados a:

Cultura organizacional orientada a las normas. Esta cultura organizacional se adhiere a las normas internas de una empresa o institución, siendo común la imposición de castigos para aquellos que las desobedezcan. Aunque es un enfoque tradicional, persiste en ciertas empresas, con la creencia de que garantiza un rendimiento adecuado en cuanto a tareas y obligaciones.

Cultura organizacional orientada a resultados. En esta cultura, la eficiencia para alcanzar objetivos es prioritaria, centrándose en metas a corto plazo sin perder de

vista las demás. Es altamente adaptable, ya que, si las funciones o reglas dificultan la resolución de problemas y obstaculizan el progreso hacia los objetivos, se modifican. Además, si los trabajadores carecen de las habilidades necesarias para realizar una tarea crucial, se les proporciona capacitación o se les reemplaza.

Cultura organizacional orientada al poder. El propósito de una cultura organizacional centrada en el poder es impulsar la competitividad de la empresa. Bajo esta perspectiva, los trabajadores son vistos como individuos que proporcionan un servicio y, por lo tanto, se considera que están involucrados en tareas y esfuerzos personales. Solo en situaciones problemáticas se requiere la intervención de los gerentes para restablecer la organización. El objetivo principal de las empresas que adoptan esta cultura es crecer y expandirse rápidamente, aunque a menudo descuidan otras áreas importantes debido a la lucha constante.

Cultura organizacional orientada a las personas. En síntesis, esta cultura se orienta hacia el desarrollo profesional y personal de todos, fomentando la motivación, la creatividad y la satisfacción tanto de empleados como de clientes. Es particularmente popular en la actualidad, ya que las compañías otorgan un valor creciente a sus empleados y priorizan su bienestar.

Por otro lado, Carrasco (2023) et al menciona como tipos de cultura organizacional los siguientes:

Cultura organizacional orientada al poder. Su objetivo es alcanzar la competitividad empresarial, por lo que sus valores y cultura general están orientados a destacar su posición en el mercado. El liderazgo empresarial juega un papel fundamental. Esta organización ve al trabajador principalmente como alguien que desempeña una función. La formación de grupos de trabajo entre los directivos

solo se realiza cuando surgen problemas; fuera de estas situaciones, el trabajo es individual y la información de cada área se mantiene confidencial.

Cultura organizacional orientada a las normas. La empresa persigue la estabilidad y seguridad mediante el estricto cumplimiento de las normas internas, aplicando sanciones a quienes no las respeten. Se adhiere a procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento adecuado, y establece funciones y responsabilidades claramente definidas.

Cultura organizacional orientada a los resultados. Busca maximizar la eficiencia y mejorar los procesos laborales, centrando la atención en metas a corto plazo y fomentando el ahorro de recursos materiales y humanos.

Cultura organizacional orientada a las personas. Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su personal, fomenta valores sociales y estimula la motivación y la creatividad. Asimismo, tiene en cuenta a todos los involucrados, buscando la felicidad tanto de clientes como de empleados. En la actualidad, muchas empresas aprecian a sus trabajadores como más que simples proveedores de servicios, reconociéndolos como la imagen principal de la marca.

Beneficios de la cultura organizacional

Schein (2010) sugiere que los beneficios de una cultura organizacional fuerte incluyen mejorar las relaciones laborales, promover el trabajo en equipo entre los empleados, reducir el ausentismo al crear un sentido de pertenencia, mejorar el compromiso y la eficiencia en la realización de tareas específicas, mejorar la reputación de la empresa a través de mejores y más comunicación proactiva, presentación externa, aumentar la productividad y la productividad a través de un alto compromiso, fomentar la colaboración efectiva para mejorar la eficiencia de los procesos y desarrollar nuevos líderes que contribuyan al

desempeño óptimo de la empresa. Una cultura organizacional sólida también promueve la satisfacción y la felicidad en el trabajo, lo que conduce a una mayor productividad, el éxito empresarial y el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas.

En la misma línea, Blanco (2022) mencionó que la cultura organizacional ayuda a definir la identidad de una empresa. Determina la imagen que deseas crear y qué te diferencia de tus competidores. Proporcionar motivación. Optimice la productividad con empleados dedicados que se desempeñan de manera óptima. Promover valores. Este factor mejorará la efectividad y estrategia de los miembros de la organización. Atrae al mejor talento. Las empresas con culturas laborales satisfactorias atraen empleados cualificados.

Gámez (2000) enfatiza los beneficios fundamentales de la cultura organizacional en el progreso y desempeño empresarial porque:

Define la identidad. La cultura empresarial resalta las características que definen la identidad de una empresa, incluidas sus interacciones internas y externas, así como la imagen que la empresa intenta proyectar a los clientes y empleados. Básicamente, es un rasgo distintivo que lo diferencia de otros.

Fomenta los valores de la empresa. La cultura organizacional facilita una actuación estratégica y eficiente fundamentada en los valores de la empresa. Estos valores indican cómo abordar diversas necesidades empresariales y brindan orientación a todos los miembros de la organización.

Brinda motivación a los empleados. Una cultura organizacional sólida potencia el rendimiento de los empleados a través de planes estratégicos, actitudes, creencias, valores y una visión compartida por toda la organización. Cuando la cultura organizacional está claramente definida, sirve como guía para alcanzar

metas y motiva a los empleados a adoptar este enfoque, ya que se sienten parte de una empresa con valores e identidad exitosa.

Atrae los mejores talentos. Una empresa que posee una cultura organizacional claramente definida tiene la capacidad de atraer a talentos valiosos. La marca se convierte en un símbolo. Con presencia de la empresa, contribuyendo a consolidar el potencial para alcanzar metas de manera eficiente, y también desempeña un papel crucial en la retención del talento y la prevención de la rotación de personal

Dimensiones de la cultura organizacional

Schein (2010) presentó varias facetas de la cultura organizacional, y las tres dimensiones esenciales que sugirió son las siguientes:

a. Elementos tangibles (artefactos). Son elementos fácilmente reconocidos y aceptados dentro de la empresa. Estos elementos incluyen infraestructura física y los recursos materiales dentro de una organización. Estos elementos incluyen instalaciones físicas como oficinas y fábricas, equipos tecnológicos como computadoras y equipos especializados, y recursos físicos como muebles y material de oficina. Además, Shane cubre aspectos del entorno físico como iluminación y diseño ergonómico, así como sistemas de seguridad como alarmas y cámaras. También incluye recursos de comunicaciones como intranets y discos. Con presencias móviles, infraestructura logística como almacenes y sistemas de transporte, herramientas de fabricación y montaje, vehículos y equipos de transporte, y áreas comunes como cafeterías y salas de descanso. También se incluyen recursos de mantenimiento y limpieza, espacios de almacenamiento y clasificación, sistemas de gestión y reciclaje de residuos y servicios auxiliares como servicio de alimentación y mantenimiento de edificios.

- b. Valores compartidos.** Reflejan las creencias fundamentales y los principios que son comunes entre sus miembros. Estos valores tienen un impacto profundo en las acciones y decisiones individuales y colectivas. Estos valores tienen su origen en las experiencias compartidas y se internalizan en la comunidad organizacional. Se manifiestan a través de convicciones esenciales, estándares aceptados y comportamientos establecidos. Los valores compartidos también incluyen prioridades organizativas, una orientación hacia metas comunes, integridad, innovación, colaboración, compromiso con los clientes, responsabilidad social, enfoque en resultados, diversidad e inclusión, adaptabilidad, compromiso de los empleados, desarrollo profesional, apertura a nuevas ideas, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y comunicación abierta. Estos valores no solo influyen en la cultura organizacional, sino que también definen cómo se relacionan los miembros entre sí y con el entorno externo de la organización.
- c. Supuestos básicos.** Representan las creencias subyacentes y los principios fundamentales que guían el comportamiento dentro de la organización. Estos supuestos son tan arraigados que a menudo se consideran verdades incuestionables y se aceptan sin necesidad de debate. Estos supuestos básicos se centran en los siguientes fundamentos:
- a) Naturaleza humana: confiar y tener buenas intenciones. Egoísmo y competencia.
 - b) Realidad y verdad: orientación de futuro y cambio constante
 - c) Tiempo y espacio: mirar hacia el futuro y centrarse en el presente.
 - d) Relaciones sociales: Cooperación. Jerarquía y competencia.

- e) La naturaleza de la realidad organizacional: control, flexibilidad y autonomía.
- f) Naturaleza del espacio físico: privacidad y espacios abiertos.

Identificar estos supuestos puede resultar difícil porque se encuentran en el nivel más profundo de la cultura organizacional, parte de la estructura subconsciente de la organización. Sin embargo, comprender estos supuestos es fundamental para obtener una comprensión integral de la cultura y su impacto en el comportamiento y las decisiones organizacionales.

1.3 Marco conceptual

El marco conceptual de la variable "conflictos laborales" se basó en la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013), ya que es la fuente más exhaustiva y reconocida en este ámbito, y posteriores estudios han adoptado las mismas dimensiones de esta referencia. Del mismo modo, para el análisis de la cultura organizacional, utilizamos el enfoque de Schein (2010), siguiendo las mismas consideraciones. Basándonos en estas fuentes, abordamos los siguientes temas en el presente estudio:

Elementos tangibles (artefactos) de cultura organizacional. Los componentes de la cultura organizacional aparecen como una expresión clara y específica de los valores y creencias que sostiene la empresa. Estos elementos pueden incluir: Instalaciones físicas (Edificios, oficinas, salas de reuniones). Equipos y tecnología (Computadoras, teléfonos, software especializado). Recursos materiales (Mobiliario de oficina, suministros de trabajo) Ambiente de trabajo (Condiciones ambientales como iluminación, temperatura y ventilación). Equipamiento de seguridad (Extintores, alarmas, equipo de protección personal). Infraestructura de comunicación (Redes internas, sistemas de correo

electrónico y telefonía). Espacios comunes (Áreas de descanso, cafeterías, zonas recreativas (Schein, 2010).

Conflicto colectivo laboral. La disputa grupal en el entorno laboral ocurre cuando una cantidad considerable de trabajadores, frecuentemente respaldados por un sindicato, manifiestan su descontento hacia la administración de la empresa debido a temas como los sueldos, el ambiente laboral o las normas de la organización, lo que genera tensiones y conflictos a gran escala ([OIT], 2013).

Conflicto individual laboral. Las confrontaciones entre individuos en el lugar de trabajo abarcan fricciones o altercados entre colegas, jefes y también decisiones de la organización. Estas situaciones pueden aparecer debido a divergencias en opiniones, procedimientos o anticipaciones ([OIT], 2013).

Conflicto laboral. Los conflictos en el entorno laboral abarcan confrontaciones entre trabajadores, jefes o diversas secciones internas. Estas diferencias pueden aparecer debido a distintas lecturas de los acuerdos, a las normas laborales o a problemas en la comunicación, afectando de forma negativa el clima laboral y la eficacia productiva ([OIT], 2013).

Conflicto sobre derechos laborales. Las controversias relacionadas con los derechos de los trabajadores abarcan desacuerdos sobre derechos, acuerdos sindicales o contratos personales. Esto abarca aspectos como remuneraciones, compensación por horas adicionales, días de descanso y otros derechos fundamentales del empleo ([OIT], 2013).

Conflicto sobre intereses laborales. Los conflictos relacionados con los derechos laborales se centran en choques sobre cómo se satisfacen las necesidades y deseos de los empleados en su entorno laboral. Estas diferencias pueden incluir temas como promociones, distribución de tareas o cualquier otro asunto que impacte directamente en los intereses individuales dentro del trabajo ([OIT], 2013).

Conflicto. El enfrentamiento se presenta cuando varias partes presentan intereses, objetivos o principios distintos, lo que provoca confusiones, estrés o choques. Tales circunstancias pueden aparecer en múltiples ámbitos, abarcando la interacción entre personas, los lugares de trabajo o el ámbito global ([OIT], 2013).

Cultura organizacional. La cultura de una organización incluye las creencias, estándares, valores y conductas que son comunes entre los miembros de dicha entidad. Esta cultura no solo define la personalidad de la empresa, sino que también afecta la forma en que los trabajadores interactúan y colaboran para lograr objetivos comunes (Schein, 2010).

Cultura. La cultura incluye los principios, convicciones, reglas y costumbres compartidas por un conjunto de personas, que influyen en su conducta, perspectivas y manifestaciones artísticas. Esta cultura se pasa de una generación a la siguiente (Schein, 2010).

Supuestos básicos de cultura organizacional. Los principios esenciales de la cultura dentro de una organización son convicciones arraigadas y persistentes que influyen las perspectivas y acciones de los individuos. Estas creencias, que frecuentemente se encuentran en el fondo de la mente, afectan la manera en que las personas comprenden la realidad y eligen cómo actuar en entornos organizativos (Schein, 2010).

Valores compartidos. Los principios y creencias fundamentales que son compartidos en la cultura de la organización, los cuales son aceptados y reconocidos por los integrantes de la compañía, son cruciales para guiar las acciones, afectar la manera en que se toman decisiones y promover un sentido de identidad común (Schein, 2010).

Valores organizacionales. Los fundamentos de la cultura empresarial, conocidos como principios, son cruciales para guiar las acciones y elecciones en una organización. Estos principios comunican convicciones comunes sobre lo que se ve como esencial, afectan el

proceso de decisión y contribuyen a definir la identidad cultural de la entidad (Schein, 2010).

1.4 Marco de referencia

1.4.1 Internacionales

Moreno (2020) realizó la tesis “Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019” con el objetivo de “determinar que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019” La metodología usada en la investigación es descriptiva, plantea como conclusión, La cultura organizativa de la empresa Grupo Empresarial Amseal ha permitido su crecimiento en una industria competitiva, cumpliendo con las necesidades de sus clientes. Sin embargo, es necesario realizar cambios para mejorar su eficiencia. Al ser una empresa familiar, tiene una estructura jerárquica vertical en la que solo las personas cercanas a los dueños pueden tomar decisiones. Esto ha generado un liderazgo coercitivo y autoritario, con escasos canales de comunicación. Como resultado, los trabajadores, especialmente los operativos, presentan un bajo rendimiento laboral y carecen de compromiso y empoderamiento en sus roles. Una cultura organizacional patriarcal centrada en el control crea desconfianza y resistencia entre los empleados. Los seres humanos necesitan confiar en su entorno laboral para poder trabajar correctamente, en lugar de ser constantemente vigilados y controlados. Un exceso de control puede desmotivar a los trabajadores y afectar su rendimiento.

Beltran (2020) desarrolló la tesis “identificación del clima laboral y su influencia en la cultura organizacional en la empresa navacero” con el objetivo de “identificar el clima laboral en la Empresa Novacero y su influencia en la Cultura organizacional”, plantea como conclusión, El clima laboral en Novacero es bueno, pero podría mejorar. Las dimensiones culturales en la Empresa Novacero tienen valores principalmente de 0,3 a 0,5, lo que muestra una conexión entre la cultura y el clima laboral. Estudios que excluyen la consideración del clima en sí son inadecuados para analizar el ambiente laboral. Es relevante mencionar que se han conseguido resultados significativos que pueden ser tomados en cuenta al crear un instrumento más completo. Este estudio proporciona a la Empresa Novacero una perspectiva general de los elementos que definen la cultura organizacional y cómo se relacionan. Esto permite entender la formación y el impacto de la cultura en el clima laboral. Así, la empresa puede tomar medidas y adaptarse a sus objetivos y a los deseos de los empleados.

En el artículo de investigación de Torrealba y García (2021) titulado “Factores que preceden a la ocurrencia de conflictos laborales: identificación en hipermercados del estado Zulia”, los autores tenían como objetivo identificar los factores que anticipan la aparición de conflictos. El método de investigación utilizado fue descriptivo y de campo, utilizando un diseño transversal y no experimental. Como resultado, llegaron a la conclusión de que los gerentes no comunican de manera clara los cambios laborales desfavorables, lo que dificulta su comprensión por parte de los empleados. Asimismo, estos cambios no son percibidos adecuadamente. De manera análoga, no se encontraron indicios de acoso sexual en las decisiones de los supervisores, ya que los empleados no experimentaron comportamientos que sugirieran tal conducta por parte de sus

supervisores. Además, se observó que el personal evita comportamientos agresivos que puedan generar situaciones hostiles en el entorno laboral. En lo que respecta a la diferencia de edad entre los empleados, no se registraron fricciones, confrontaciones ni debates en el lugar de trabajo.

En su artículo científico titulado "Cuantificación de la Resolución de Conflictos Laborales", Rymanov y Bocharova (2019) presentaron un estudio con el propósito de realizar una estimación cuantitativa sobre la resolución de conflictos laborales en Rusia. Como conclusión presentan hipótesis sobre la relación entre el número de demandas interpuestas y el número de empleados y empleados despedidos por dos motivos específicos: despidos voluntarios y reducciones de plantilla. Se confirmó la hipótesis H2 sobre la relación entre el número de denuncias y despidos relacionados con los despidos. Además, también se recogieron datos sobre la resolución de conflictos laborales mediante la conciliación. Aunque una pequeña proporción de los conflictos resueltos están relacionados con incidentes ocurridos durante el desempeño de funciones profesionales, el número de conflictos resueltos mediante conciliación todavía representa una proporción muy pequeña del número total de casos a resolver. La proporción de disputas resueltas en el número total de casos completados oscila entre el 0,2% y el 0,5%.

1.4.2 Nacionales

Ramirez (2022) materializó la tesis "Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de UGEL Lambayeque, 2022" con el objetivo de "establecer la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de UGEL Lambayeque" Investigación de tipo aplicada, enfoque cuantitativo y nivel correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como

instrumento el cuestionario, utilizando una población de 46 colaboradores, plantea como conclusión, La cultura organizacional de UGEL Lambayeque en 2022 se vincula al rendimiento laboral de sus colaboradores. La significancia estadística de las variables estudiadas se concluye al observar que el p-valor de 0.001 es menor que 0.05. La estadística del valor-p es igual a 0.960, que es mayor que 0.05. Por lo tanto, se concluye que las variables estudiadas son estadísticamente no significativas. Se determinó que la cultura organizacional de UGEL Lambayeque en 2022 está relacionada con el trabajo en equipo de sus colaboradores. El p-valor de 0.003 es menor a 0.05, lo que significa que las variables estudiadas son significativas estadísticamente. Se comprobó que la cultura organizacional influye en la satisfacción de los empleados de UGEL Lambayeque en el año 2022. El p-valor de 0.001 es menor a 0.05, por lo tanto, se concluye que las variables estudiadas son estadísticamente significativas.

Molina (2022) elaboró la tesis “La gestión administrativa y los conflictos laborales influyen en la productividad laboral de un ministerio de estado, 2022” con el objetivo de “determinar si la gestión administrativa y los conflictos laborales influyen en la productividad laboral de un ministerio de estado, 2022” La metodología fue de tipo básica, no experimental, de tipo transversal correlacional-causal, con una muestra de 95 participantes, plantea como conclusión, La administración y los conflictos laborales afectan la productividad, según los resultados del chi cuadrado igual a 80,405 con una significancia. de 0.000. tener una relación de un Se determina que la administración y los conflictos en el trabajo afectan la competencia laboral según el resultado de la prueba de Chi cuadrado (29.904, sig.). de 0.000. Se determina que la administración y los conflictos laborales afectan la cultura organizacional, según el resultado del análisis

estadístico Chi cuadrado con una significancia de 33,492 ($p < 0.05$). de 0.000. Con una correlación del 33,6%, según los datos obtenidos en la prueba de hipótesis con regresión ordinal y un modelo válido.

Herrera (2020) desarrolló la tesis “comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de la empresa agroindustrias del sur, Arequipa 2020” con el objetivo de “determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la empresa Agroindustrias del Sur”, de nivel descriptivo, relacional simple y de corte transeccional, plantea como conclusión, La mayoría de los empleados de Agroindustrias del Sur son hombres jóvenes que han completado la educación secundaria y técnica. Tienen experiencia en la industria avícola y están casados o en una relación de convivencia. Los empleados de Agroindustrias del Sur tienen una comunicación interna del 65% a nivel regular y del 28% a nivel alto. La comunicación interna es considerada medianamente adecuada, pero se necesitan mejoras a corto plazo para hacer los procesos internos más efectivos. La cultura de la empresa Agroindustrias del Sur se clasifica como regular (54%) y muy favorable (46%) para el crecimiento personal y profesional de los empleados. Las dimensiones de patrones, barreras y retroalimentación en la comunicación interna están fuertemente relacionadas y tienen un impacto significativo en la cultura organizacional de Agroindustrias del Sur. En la empresa Agroindustrias del Sur, hay una relación positiva y altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional ($p < 0.01$).

Béjar (2023) una vez realizada la tesis “Conflicto laboral y síndrome de burnout en los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2022”, con el objetivo de “determinar la relación entre conflicto laboral y burnout”, empleó como metodología un estudio de tipo básico, correlacional, de enfoque cuantitativo,

diseño no experimental y como técnica la encuesta. Los resultados muestran que el conflicto laboral predomina en un nivel alto (83,9%, nivel medio 16,1%), mientras que el síndrome de burnout predomina en un nivel medio (82,8%, nivel alto 4,6%). Las conclusiones obtenidas del estudio indican que existe una concordancia positiva, moderada y significativa entre ambas variables. Esto lo demuestra el coeficiente Rho de Spearman del 43,6% con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. Esta asociación se observó entre los empleados de la administración educativa local en Cusco.

Chávarry (2020) desarrolló una tesis titulada “Comunicación organizacional y conflictos laborales en la IEP Santísima Virgen de Cocharcas, Villa en Salvador – 2020”, cuyo propósito fue analizar la relación entre la comunicación dentro de la organización y los conflictos laborales. La investigación fue de tipo aplicada, correlacional, cuantitativa, no experimental y transversal, con una muestra de 15 docentes. Los resultados mostraron una correlación negativa fuerte entre ambas variables, evidenciada mediante un coeficiente de correlación de Pearson de -0.808 con un nivel de significancia $p=0.000$, que es inferior al umbral de 0.05. Por ello, se concluye que existe una relación inversa significativa entre la comunicación organizacional y los conflictos laborales. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, confirmando que una mejor comunicación se asocia con una menor presencia de conflictos laborales.

Condori (2022) elaboró una investigación titulada “Cultura organizacional y motivación organizacional en el personal del Hospital Apoyo Yunguyo, Puno – 2020”, con la finalidad de analizar el nivel de cultura institucional y el grado de satisfacción organizacional entre los trabajadores del hospital. El estudio fue de naturaleza básica, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no

experimental. La población estuvo conformada por 160 personas, de las cuales se seleccionó una muestra representativa de 60 participantes. Los resultados mostraron una correlación positiva alta entre ambas variables, alcanzando un coeficiente Rho de Spearman de 0.87, lo que evidencia un fuerte vínculo entre la cultura organizacional y la motivación del personal. En consecuencia, se concluyó que un entorno cultural sólido dentro de la institución influye favorablemente en el nivel de satisfacción laboral del equipo humano.

1.4.3 Locales

Menacho et al. (2018) publicaron un artículo científico “Incidencia de la gestión administrativa en los conflictos laborales de trabajadores administrativos del proyecto especial Sierra Centro Sur en Ayacucho, 2018” con el objetivo de conocer como la gestión administrativa repercutía en los conflictos laborales. Trabajo de diseño no experimental, cuantitativo, básica y causal multivariable. Plantean como conclusión que las funciones de gestión administrativa eficaz juegan un papel fundamental en la aparición de conflictos laborales, reduciendo significativamente la probabilidad de que se produzcan incidentes cuando la gestión administrativa es efectiva (menos de 1.852 veces) y más aún cuando se considera de alta calidad (menos de 1.135 veces). Esta variable también afecta a aspectos clave como la diferenciación operativa, los recursos conjuntos y las operaciones independientes. De los resultados descriptivos, la mayoría de los trabajadores piensa que el trabajo de gestión administrativa en el proyecto especial Sierra Centro Sur es de buena calidad (48,18%). Sin embargo, la percepción de la conflictividad laboral es muy desfavorable (54,45%). Se observa una gestión inadecuada en aspectos específicos como recursos compartidos y actividades independientes, lo que puede generar problemas en el trabajo. La presencia de una gestión

administrativa eficaz reduce significativamente la probabilidad de conflictos laborales, especialmente en lo que respecta a la diferenciación de actividades.

Quila (2023) elaboró su tesis titulada "Estrés y Conflictos Laborales en Trabajadores Administrativos de una Institución Pública, Huanta, Ayacucho, 2023", con el propósito de "determinar la relación del estrés laboral con los conflictos laborales en trabajadores administrativos". Este estudio se clasifica como básico, adoptando un enfoque cuantitativo con un nivel correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. Los resultados descriptivos permiten concluir que el 57,7% de los empleados experimenta un nivel medio de estrés en el trabajo y el 47,7% confirma la ocurrencia de niveles altos de conflicto en el trabajo. confirmado. mostró una correlación positiva baja entre el estrés laboral y el conflicto de los empleados (0,296). Se encuentra que existe una relación directa entre el estrés laboral y el conflicto entre empleados, por lo tanto, cuanto mayor sea el nivel de estrés laboral entre los directivos, más conflictos se producirán entre los empleados.

Palomino (2022) realizó un estudio titulado "Cultura organizacional y productividad de los empleados en la región Wolf-Huamán-Ayacucho". 2021", el objetivo principal fue establecer una relación entre la cultura organizacional y la productividad de los empleados. Este estudio pertenece al campo de la investigación básica y se caracteriza por ser relacional, descriptivo y no experimental. El hallazgo principal muestra que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral como lo muestra el coeficiente de moderación (0,460) y el valor $p = 0,000 < 0,05$. Describiendo, el 79,6% de los participantes expresaron una opinión positiva sobre la cultura organizacional del

municipio, y la misma proporción consideró que el nivel de desempeño laboral era bueno ($r_s = 0,460$; $p = 0,000 < 0,05$).

Méndez (2022) realizó su tesis “Cultura y compromiso organizacional de los trabajadores del Gobierno regional Ayacucho – 2019” con objetivo de “determinar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el compromiso organizacional”. Investigación mixta, nivel correlacional, método deductivo, diseño no experimental. El análisis reveló una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y los niveles de compromiso de los empleados. Se observó una relación positiva y altamente significativa, que muestra que una cultura organizacional más sólida se asocia con una mayor participación de los trabajadores. Además, este estudio encontró que la cultura organizacional está relacionada con el compromiso afectivo de los empleados. En el mismo contexto, también se muestra claramente la relación entre la cultura organizacional y el compromiso con los procesos. Los estándares del personal. La correlación obtenida es positiva y altamente significativa, destacando el impacto significativo de la cultura organizacional. En pocas palabras, las percepciones de inclusión organizacional, impulsadas por los beneficios logrados y creadas por la cultura organizacional, tienen un impacto significativo en el compromiso normativo de los funcionarios de los gobiernos locales de Ayacucho 2019.

Ladines y Salazar (2021) llevaron a cabo un estudio titulado “La Comunicación Interna en relación a los Conflictos Laborales en las áreas administrativas de una empresa textil, Lima 2021”, cuyo propósito fue establecer si existía un vínculo entre la comunicación interna y los conflictos laborales. La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, nivel correlacional, y diseño no experimental. Se trabajó con una muestra compuesta por 35 empleados

del área administrativa. Para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), obteniendo un valor de 0.850, lo que indica una asociación positiva muy fuerte entre ambas variables, con un nivel de significancia de 0.000, inferior al umbral de 0.05. A partir de estos resultados, los autores concluyeron que existe una relación estadísticamente significativa entre la calidad de la comunicación interna y la presencia de conflictos laborales en la organización.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Materiales

a) 52 encuestas y entrevistas

Se analizaron las respuestas de 52 encuestas y 52 entrevistas realizadas a los trabajadores del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, con el fin de recoger opiniones y percepciones acerca del impacto de los conflictos laborales en la cultura organizacional. Los conflictos laborales se evaluaron desde tres dimensiones específicas: conflictos individuales, colectivos y de intereses. En tanto, la cultura organizacional fue examinada tomando en cuenta sus componentes esenciales: los elementos visibles o artefactos, los valores compartidos por los miembros y los supuestos básicos que sustentan el comportamiento dentro de la organización.

Los instrumentos empleados para la recolección de datos fueron el cuestionario y las entrevistas. Las preguntas de ambos instrumentos se diseñaron en alineación con los objetivos, el tipo y el nivel de investigación, basándose en los indicadores establecidos en la tabla de operacionalización de variables.

Procedimiento seguido

1. Antes de iniciar, cada encuestado fue informado sobre los propósitos de la investigación.
2. En promedio, los participantes tardaron aproximadamente 10 minutos en completar el cuestionario y responder las entrevistas.
3. Aquellos que optaron por no participar fueron reemplazados de inmediato por otros dispuestos a colaborar.

4. Tras finalizar la recopilación de datos, la información fue organizada, tabulada y representada mediante tablas y gráficos cuantitativos que reflejan la distribución de las respuestas.
5. Finalmente, los datos estructurados en tablas y figuras fueron analizados e interpretados con el fin de responder a los objetivos del estudio.

b) Equipamiento

Para la ejecución del estudio, se utilizaron los siguientes equipos:

- a. Computadora
- b. Impresora

c) Herramientas de Análisis Estadístico

Los datos obtenidos fueron procesados mediante los programas Excel, permitiendo calcular la frecuencia de las respuestas en función de los ítems evaluados. La información fue sintetizada en tablas y gráficos, y analizada desde un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva debido a que el estudio alcanzó a toda la población.

d) Objeto de Estudio

El estudio tuvo como eje central analizar el impacto de los conflictos laborales en la cultura organizacional, ya que estos pueden influir en la dinámica interna de la institución. Examinar esta relación permitió comprender de qué manera afectan la interacción entre los trabajadores, la estabilidad de los valores compartidos y el desempeño colectivo. Asimismo, los hallazgos obtenidos contribuyen al diseño de estrategias que favorezcan un ambiente organizacional más equilibrado, reduciendo los efectos adversos de los conflictos y fortaleciendo la cohesión dentro de la entidad.

2.2 Metodología

2.2.1 Tipo de investigación

Según Hernández (2018), la investigación aplicada se orienta a solucionar problemas concretos y generar conocimiento útil para la toma de decisiones en contextos reales. Por ello, esta tesis se enmarca dentro de este tipo de investigación, ya que analiza cómo una adecuada gestión de los conflictos laborales puede implementarse en FONCODES Ayacucho para fortalecer la cultura organizacional.

Se adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos de manera complementaria. Para examinar los conflictos laborales, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, dirigido a los trabajadores, lo que permitió recopilar datos medibles sobre la frecuencia, tipos y percepciones del conflicto. Paralelamente, el análisis de la cultura organizacional se realizó mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas igualmente a todos los trabajadores, permitiendo explorar en profundidad valores compartidos, normas implícitas y cambios percibidos en la dinámica institucional. Esta combinación metodológica facilitó una comprensión más completa de la causalidad entre las variables. De acuerdo con Hernández (2018), este enfoque facilita una comprensión más completa del fenómeno analizado al integrar diversas perspectivas y estrategias de recolección de datos.

2.2.2 Nivel de investigación

Esta investigación se enmarcó en un nivel de causalidad porque tuvo como objetivo describir cómo los conflictos laborales afectan la cultura organizacional de FONCODES en Ayacucho, estableciendo una dinámica de causa y efecto entre ambas variables. Se analizó el impacto específico que los conflictos laborales (variable independiente) ejercieron sobre componentes fundamentales de la cultura

organizacional, como la cohesión interna, los valores compartidos y los comportamientos colectivos (variable dependiente). Este enfoque permitió no solo identificar cambios en la cultura organizacional, sino también comprender la causalidad directa y medible de los conflictos laborales en dichos cambios. Conforme a Hernández (2023), la investigación causal se caracteriza por la capacidad de analizar causa-efecto, al controlar o considerar variables que intervienen y explicar los mecanismos mediante los cuales una variable incide sobre otra. Por tanto, este estudio aplicó un diseño causal para evidenciar cómo y en qué medida los conflictos laborales produjeron transformaciones en la cultura organizacional, respaldando la validez del enfoque y la precisión en el análisis de la causalidad entre variables.

2.2.3 Métodos general

El enfoque metodológico adoptado fue convergente, combinando simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos para alcanzar los objetivos de la investigación. De acuerdo con Creswel (2019), el método convergente en investigación mixta permite integrar ambos tipos de datos en la etapa final, facilitando una comprensión más profunda del fenómeno analizado a través de la triangulación de resultados.

2.2.4 Método específico

El método específico empleado fue el complementario, ya que permitió integrar los resultados cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más completa y enriquecida del impacto de los conflictos laborales en la cultura organizacional de FONCODES Ayacucho. Según Creswell (2019), este método consiste en recopilar ambos tipos de datos por separado y luego combinarlos, lo que facilita una visión más amplia y detallada del fenómeno analizado.

2.2.5 Criterios metodológicos

En el presente estudio, se empleó el modelo matricial integrado para organizar y analizar de manera conjunta la información cuantitativa y cualitativa, permitiendo una articulación clara entre las categorías teóricas y los datos empíricos recolectados. Esta herramienta facilitó el cruce entre las variables estudiadas; los conflictos laborales y la cultura organizacional, al comparar resultados de encuestas y entrevistas, lo que enriqueció la interpretación del impacto de los conflictos en los valores, normas y comportamientos dentro de FONCODES Ayacucho. El modelo permitió identificar patrones de causa y efecto, al vincular sistemáticamente las causas de los conflictos con las transformaciones en la dinámica cultural organizacional. Su uso aseguró un análisis ordenado, profundo y transparente, favoreciendo la triangulación de datos y una visión integral del fenómeno. Así, se garantizó una comprensión rigurosa y completa de cómo los conflictos laborales influyen en la cultura organizacional, alineándose con el objetivo de describir estas relaciones de manera precisa y fundamentada.

En esa línea, Hernández et al. (2018) argumentan que el modelo matricial ofrece un marco lógico para representar relaciones entre variables, favoreciendo el cruce sistemático de datos y consolidando la validez de los hallazgos en investigaciones tanto descriptivas como explicativas. En este caso particular, su implementación fue clave para examinar de forma precisa cómo los conflictos laborales impactaron en la estructura cultural de la organización analizada.

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población de estudio fue conformada por 52 trabajadores, distribuidos en los regímenes laborales DL. 1057, régimen 728 y régimen D.L N° 276. Según

Hernández (2018), la población se refiere al conjunto de individuos o elementos que cumplen con los criterios establecidos y son objeto de estudio en una investigación específica.

Para garantizar la seguridad y participación de las unidades de análisis, se establecieron criterios claros de inclusión y exclusión. Todos los trabajadores fueron considerados como informantes a través del instrumento de recolección de datos. En beneficio del estudio, ninguno de los participantes se abstuvo de responder el cuestionario ni de brindar información en las entrevistas.

2.3.2 Muestra

No se aplicaron técnicas de muestreo ni se determinó una muestra debido a que se trabajó con una muestra censal, incluyendo a la totalidad de los 52 trabajadores que conforman la población, debido a su tamaño reducido y finito.

2.4 Fuentes de información

En este estudio, los datos e información fueron recolectados a partir de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias estuvieron conformadas exclusivamente por las encuestas aplicadas mediante cuestionarios estructurados y las entrevistas semiestructuradas realizadas a los trabajadores de FONCODES Ayacucho. Por su parte, las fuentes secundarias incluyeron libros, artículos académicos, tesis y artículos científicos, utilizadas para contextualizar el estudio y respaldar el análisis de los resultados. Según Garza (Garza, 2007), las fuentes primarias corresponden a datos originales obtenidos de manera directa, mientras que las secundarias consisten en interpretaciones y análisis de información previamente recopilada.

2.5 Diseño de investigación

En esta tesis se adoptó un diseño no experimental de triangulación concurrente, caracterizado por una única fase de recopilación de datos. Durante esta etapa, los datos

cuantitativos y cualitativos fueron recolectados y analizados de manera independiente pero simultánea, otorgando el mismo nivel de importancia a ambos enfoques. La integración de los resultados se realizó en la fase de interpretación del estudio. Según Ñaupas et al. (2014), este método es ampliamente utilizado para corroborar hallazgos, validar la información mediante contraste cruzado y aprovechar las fortalezas de cada enfoque, minimizando sus limitaciones.

2.6 Técnicas e instrumentos

2.6.1 Técnicas

Este estudio empleó las técnicas de encuesta y entrevista para obtener las percepciones de los empleados de FONCODES Ayacucho sobre los conflictos laborales y su impacto en la cultura organizacional. La encuesta se enfocó en recopilar datos sobre la frecuencia y naturaleza de los conflictos en el entorno laboral, mientras que la entrevista permitió explorar en profundidad los valores, creencias y prácticas organizacionales. Según Denzin y Lincoln (2015), estas técnicas son herramientas efectivas para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, ya que permiten obtener información directa de los participantes mediante preguntas estructuradas o semiestructuradas.

2.6.2 Instrumentos

Para recopilar las percepciones de los empleados de FONCODES Ayacucho sobre los conflictos laborales y la cultura organizacional, se emplearon dos instrumentos: un cuestionario y una guía de entrevista. El cuestionario permitió evaluar la incidencia y características de los conflictos laborales mediante preguntas estructuradas, proporcionando datos cuantitativos. En contraste, la guía de entrevista facilitó el análisis en profundidad de la cultura organizacional a través de preguntas semiestructuradas, generando información cualitativa. Según Denzin

y Lincoln (2015), el cuestionario es una herramienta eficaz para recolectar datos cuantificables, mientras que la entrevista permite explorar significados y experiencias desde la perspectiva de los participantes. El instrumentos fue validado por tres expertos (Anexo 3).

Las entrevistas se realizaron de forma censal a los 52 trabajadores de FONCODES Ayacucho, aplicando una guía semiestructurada diseñada para explorar la comunicación interna, los conflictos laborales y la cultura organizacional. Las sesiones se desarrollaron de manera presencial, previo consentimiento de los trabajadores, con una duración promedio de 30 a 45 minutos por participante.

2.7 Procesamiento de información

Los datos fueron estructurados mediante un modelo matricial integrado, el cual permitió analizar de manera conjunta el impacto de los conflictos laborales (variable cuantitativa) en la cultura organizacional (variable cualitativa). Este enfoque facilitó un análisis integral, relacionando ambos tipos de datos para una interpretación más completa. Según Hernández (2018), una matriz de datos mixtos organiza la información en categorías o temas comunes, permitiendo la comparación y el análisis cruzado para identificar patrones y conexiones significativas entre los datos cuantitativos y cualitativos.

7.8 Análisis e interpretación de resultados

El análisis de los datos mixtos se realizó mediante triangulación e integración, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para reforzar la validez de los hallazgos. La interpretación consistió en comparar y contrastar los resultados con el fin de obtener una visión completa del impacto de los conflictos laborales en la cultura organizacional de FONCODES Ayacucho. Según Díaz (2009), el análisis e

interpretación de datos mixtos implica fusionar ambos métodos para integrar hallazgos, corroborar resultados y lograr una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

En esta sección se exponen los estadísticos de confiabilidad e indicadores de resumen que permiten realizar un análisis exploratorio del comportamiento de los conflictos laborales y la cultura organizacional.

La confiabilidad del “Cuestionario de los Conflictos Laborales y la Cultura Organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024”, estimada mediante el Alfa de Cronbach es de 0.759 y en su forma estandarizada es de 0.761 para 18 ítems evaluados con una escala de Likert de cinco categorías o modalidades, es estadístico determina que el instrumento es confiable para medir el comportamiento de las variables de estudio (Ver tabla 1).

Tabla 1

Confiabilidad Alfa de Cronbach del cuestionario de conflictos laborales y cultura organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,759	,761	18

Nota. Fuente cuestionario

3.1.1. Características de los conflictos laborales y la cultura organizacional.

Conflictos laborales

Tabla 2

Indicadores porcentuales de los conflictos individuales

Conflictos individuales	1:	2:	3: A	4: Casi	5:
	Nunca	Muy pocas veces	veces	siempre	Siempre
CI1: ¿Con qué frecuencia sientes que en la institución se toman en serio tus preocupaciones y problemas personales?	0.0	15.4	48.1	28.8	7.7
CI2: ¿Qué tan seguido tienes desacuerdos con tus jefes directos en la institución?	0.0	25.0	38.5	34.6	1.9

CI3: ¿Cuántas veces los conflictos personales con tus compañeros de trabajo afectan tu desempeño en el trabajo?	7.7	26.9	48.1	17.3	0.0
---	-----	------	------	------	-----

Nota. Fuente cuestionario

Un análisis vertical sobre la escala de Likert, permite identificar en la tabla 2 tres grupos de entrevistados con una percepción específica sobre los conflictos individuales en la institución pública “FONCODES”:

El primer grupo, conformado por las categorías "*Nunca*" y "*Muy pocas veces*", revela una percepción minoritaria pero significativa de ausencia de conflictos individuales en la organización. Solo el 15.4% de los trabajadores siente que sus preocupaciones personales rara vez son atendidas (C11), mientras que el 25% indica tener pocos desacuerdos con sus jefes (C12); asimismo, se destaca que el 34.6% de los entrevistados (sumando "*Nunca*" y "*Muy pocas veces*" en C13) considera que los conflictos con compañeros casi no afectan su desempeño. Este segmento sugiere que, aunque existe una base de empleados con experiencias positivas, su representatividad es limitada, lo que podría asociarse a diferencias en la adaptación cultural o a roles específicos con menor exposición a fricciones.

El segundo grupo, representado por la categoría "*A veces*", constituye sector de los trabajadores cuyas respuestas en los tres ítems, oscilando entre el 38.5% (C12) y el 48.1% (C11 y C13), esta tendencia refleja un comportamiento recurrente de conflictos individuales, donde aproximadamente el 48.1% de los encuestados experimenta tensiones ocasionales con compañeros que repercuten en su productividad (C13), en tanto que, un porcentaje similar percibe que sus inquietudes son escuchadas de manera intermitente o en algunas ocasiones es escuchado (C11). Este patrón indica que los problemas no son constantes, pero tampoco excepcionales, lo que estaría revelando una cultura organizacional con debilidades estructurales en comunicación y gestión de relaciones, donde las fricciones surgen de manera cíclica sin resolverse de raíz.

El tercer grupo, que asocia las categorías "*Casi siempre*" y "*Siempre*", evidencia en un segmento de los trabajadores, que el 36.5% (28.8% + 7.7% en C11) afirma que sus preocupaciones casi siempre o siempre sus preocupaciones son atendidas, pero también manifiestan el 36.5% (34.6% + 1.9% en C12) que tuvieron algunos desacuerdos frecuentes con sus superiores; en tanto que, solo el 17.3% (C13) percibe que los conflictos con pares afectan "casi siempre" su desempeño; la combinación de estos datos revela un entorno laboral en crisis generado por los conflictos individuales, percibiendo para al menos un tercio de los trabajadores, donde la desatención institucional y las jerarquías conflictivas son la norma.

Los indicadores porcentuales en forma acumulada permiten inferir que los conflictos individuales siguen un patrón de comportamiento crítico, dado que, mientras un tercio de los trabajadores realiza sus actividades cotidianas en condiciones aceptables (baja conflictividad), cerca de la mitad experimenta tensiones recurrentes (nivel medio) y un grupo significativo (entre 17-36%) sufre un ambiente laboral crónicamente conflictivo (alta conflictividad). Esta situación nada recomendable para buena marcha de una institución pública, pues sugiere que la organización enfrenta desafíos estructurales en la gestión de relaciones interpersonales, con especial énfasis en la comunicación vertical (empleado-jefe). La presencia simultánea de estos tres niveles de conflictividad indica que las intervenciones correctivas deben ser diferenciadas, abordando tanto las causas profundas que afectan al grupo de alta conflictividad como los factores de riesgo que podrían hacer escalar a los demás grupos hacia mayores niveles de tensión laboral.

Tabla 3*Indicadores porcentuales de los conflictos colectivos*

Conflictos colectivos	1:	2:	3: A	4: Casi	5:
	Nunca	Muy pocas veces	veces	siempre	Siempre
CC4: ¿Con qué frecuencia hay tensiones entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	3.8	34.6	40.4	21.2	0.0
CC5: ¿con qué frecuencia ocurren discrepancias en las decisiones que se toman en la institución?	0.0	25	61.5	13.5	0.0
CC6: ¿Con qué frecuencia hay desacuerdos generales sobre las condiciones de trabajo en la institución?	5.8	34.6	32.7	25	1.9

Nota. Fuente cuestionario

En la misma secuencia de análisis vertical en la escala de Likert, se tiene en la tabla 3 la identificación de tres grupos en los conflictos colectivos en la organización FONCODES.

Un primer grupo de baja conflictividad colectiva ("Nunca" y "Muy pocas veces"), este segmento de trabajadores que representa entre el 3.8% y 34.6% rara vez experimentan tensiones colectivas, además se determina que el 34.6% de trabajadores de este grupo casi nunca percibe desacuerdos sobre condiciones laborales (CC6), en tanto que, que solo el 3.8% indica ausencia total de tensiones entre equipos (CC4). La presencia de este grupo sugiere que ciertas áreas o equipos logran mantener dinámicas colaborativas, aunque su relativa minoría (especialmente en CC4 con solo 3.8%) indica que los problemas colectivos son más generalizados que los individuales en la organización.

Un segundo grupo de conflictividad colectiva moderada ("A veces"), que puede ser calificada como una categoría intermedia, concentra las respuestas más numerosas de los trabajadores entrevistados que representa entre 32.7% y 61.5%, y se puede tipificar como particularmente un grupo significativo donde el 61.5% reporta discrepancias ocasionales en decisiones institucionales (CC5) y el 40.4% experimenta tensiones intergrupales periódicas (CC4). Este patrón hace evidente que la organización funciona con un nivel basal de fricción colectiva constante, donde los desacuerdos sobre políticas, procesos o condiciones laborales

emergen regularmente pero no alcanzan un estado crítico permanente; por tanto, la predominancia de este grupo (especialmente en CC5) sugiere que los mecanismos de toma de decisiones son un punto especialmente vulnerable en la dinámica organizacional, requiriendo atención prioritaria para prevenir un incremento a en la escala a conflictos más graves.

Análogamente, se tiene un tercer grupo de alta conflictividad colectiva ("Casi siempre" y "Siempre") que representa el nivel más crítico que podría estar afectando a un 1.9% y 25% de los empleados, con situaciones particularmente graves en desacuerdos sobre condiciones laborales (25% en CC6) y tensiones entre equipos (21.2% en CC4). Estos porcentajes, superiores a los equivalentes en conflictos individuales, indican que los problemas colectivos tienen mayor penetración y severidad en la organización. La concentración de respuestas en CC6 (condiciones laborales) sugiere que las políticas institucionales son fuente principal de discordia, mientras que las tensiones interdepartamentales (CC4) muestran problemas estructurales en la coordinación organizacional, por consiguiente se colige que, este grupo de empleados generadores de alta conflictividad colectiva representa un riesgo operacional significativo en la organización, ya que las disputas grupales suelen ser más complejas de resolver y tienen mayor capacidad de paralizar procesos clave.

Los indicadores porcentuales descritos revelan que los conflictos colectivos en FONCODES no son incidentales o aleatorios, sino que son comportamientos arraigados por fallas estructurales que afectan a la buena marcha de Institución.

Tabla 4

Indicadores porcentuales del conflicto de intereses

Conflicto de intereses	1: Nunca	2: Muy pocas veces	3: A veces	4: Casi siempre	5: Siempre
CIT7: ¿Con qué frecuencia surgen conflictos de intereses laborales entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	7.7	50	30.8	11.5	0.0
CIT8: ¿Con qué frecuencia se percibe una asignación injusta de recursos en la institución?	26.9	19.2	42.3	11.5	0.0

CIT9: ¿Con qué frecuencia percibes que se toman decisiones importantes de manera equivocada en la institución?	3.8	42.3	40.4	13.5	0.0
--	-----	------	------	------	-----

Nota. Fuente cuestionario

En forma similar a los aspectos anteriores, mediante un análisis vertical en la escala de Likert, se tiene en la tabla 4 la identificación de tres grupos en los conflictos de intereses en FONCODES.

Un primer grupo de baja conflictividad por intereses (“Nunca” y “Muy pocas veces”) representado entre el 3.8% y 50% de los trabajadores que rara vez perciben en su dinámica diaria conflictos de intereses; en este grupo se identifica que el 50% casi nunca identifica disputas entre equipos por intereses laborales (CIT7), y el 46.1% (26.9%+19.2%) no observa asignación injusta de recursos (CIT8); estos indicadores porcentuales acumulados sugieren que aproximadamente la mitad de la organización opera con relativa transparencia en estos aspectos; sin embargo, la variación significativa entre ítems (19.2% con 50%) indica que la percepción de equidad depende fuertemente del área específica evaluada, siendo la distribución de recursos el punto más crítico incluso en este grupo de baja conflictividad, en tanto que, un segmento de empleados (3.8% y 26.9%) nunca percibe los conflictos de intereses entre los diferentes equipos de trabajo, en la asignación de recursos y en la toma de decisiones.

El segundo grupo de conflictividad moderada por Intereses (A veces) que es catalogada como una categoría intermedia que concentra entre el 30.8% y 42.3% de las respuestas, que probablemente un 42.3% percibe ocasionalmente una asignación injusta de recursos (CIT8) y el 40.4% identifica decisiones erróneas periódicas (CIT9) y un 30.8% algunas veces perciben conflicto de intereses inter-grupos de trabajo. Estos comportamientos revelan que las tensiones por intereses no son esporádicas, sino que forman parte de la dinámica organizacional habitual. La relativa uniformidad en los porcentajes (30.8%-42.3%) sugiere que estos problemas afectan transversalmente a la institución, independientemente del tipo de conflicto de intereses evaluado.

Un tercer grupo de alta conflictividad por intereses (“Casi siempre” y “Siempre”) que representa a un 11.5% y 13.5% de los empleados; porcentualmente menor que en los otros tipos de conflicto, resulta significativo que el 13.5% considere que las decisiones importantes se toman frecuentemente de manera equivocada (CIT9), y el 11.5% enfrente constantes disputas por intereses entre equipos (CIT7); estos porcentajes, aunque aparentemente bajos, representan un núcleo duro de descontento que puede contaminar el clima laboral y afectar la legitimidad de la dirección.

Los indicadores porcentuales descritos para los conflictos de intereses en FONCODES presentan un panorama de tensiones laborales: mientras aproximadamente la mitad de los trabajadores opera en condiciones de relativa equidad (baja conflictividad), existe un segmento importante (30.8% - 42.3%) que enfrenta tensiones periódicas (nivel medio) y un núcleo crítico (11.5% - 13.5%) que experimenta estas situaciones de manera constante (alta conflictividad). La distribución desigual de recursos emerge como el punto más sensible, seguido por las decisiones institucionales cuestionables.

Cultura organizacional

Tabla 5

Indicadores porcentuales de los elementos tangibles

Elementos tangibles	1:	2:	3: A	4: Casi	5:
	Nunca	Muy pocas veces	veces	siempre	Siempre
ET10: ¿Con qué frecuencia percibe que la distribución de los espacios físicos (oficinas, áreas de trabajo) y la calidad del mobiliario promueven la igualdad y un ambiente de trabajo armonioso?	0.0	3.8	32.7	44.2	19.2
ET11: ¿Qué tan seguido los canales de comunicación oficiales (circulares, correos, carteleras) transmiten mensajes de manera clara y transparente, facilitando la comprensión y el acuerdo?	0.0	1.9	42.3	34.6	21.2
ET12: ¿Con qué frecuencia los símbolos visibles de estatus en la organización (beneficios, uniformes, vehículos) son percibidos como un reflejo de mérito y no generan división entre los equipos?	0.0	0.0	34.6	36.5	28.8

Nota. Fuente cuestionario

En la tabla 5, se realiza un análisis vertical en la escala de Likert, para evaluar el nivel de uso de los elementos tangibles de la cultura organizacional en FONCODES.

Mediante los indicadores se determina un primer grupo de bajo uso o impacto de elementos tangibles (“Nunca” y “Muy pocas veces”), este segmento de empleados muestra porcentajes mínimos (0%-3.8%) en las categorías negativas, destacando que solo el 3.8% de los trabajadores considera que los espacios físicos y mobiliario "muy pocas veces" promueven igualdad (ET10). La ausencia total de respuestas en "Nunca" (0%) en los tres ítems sugiere que los elementos tangibles básicos están presentes y cumplen una función mínima en la organización; sin embargo, estos bajos porcentajes también revelan que prácticamente todos los empleados perciben al menos algún grado de influencia de estos elementos en su ambiente laboral, aunque sea limitado.

Un segundo grupo de uso moderado de elementos tangibles (“A veces”) que representa a un nivel intermedio, concentra entre el 32.7% y 42.3% de las respuestas, en este contexto, llama la atención que el 42.3% considera que los canales de comunicación oficiales solo "a veces" son claros y transparentes (ET11), mientras que el 34.6% opina lo mismo sobre los símbolos de estatus (ET12); estos indicadores revelan una implementación irregular de los elementos tangibles como herramientas culturales, donde su efectividad depende de circunstancias específicas o áreas particulares de la organización; por consiguiente, la relativa uniformidad en estos porcentajes (32.7%-42.3%) indica que esta percepción de inconsistencia se extiende por igual a los diferentes componentes evaluados.

El tercer grupo de alto uso o impacto de elementos tangibles (“Casi siempre” y “Siempre”) que podría calificarse como un nivel más Con presencia, agrupa un porcentaje que varía del 19.2% al 44.2%, en este grupo es destacable que el 63.9% (44.2%+19.2%) percibe que los espacios físicos frecuentemente promueven igualdad (ET10), y el 65.3% (36.5%+28.8%) considera que los símbolos de estatus generalmente reflejan mérito (ET12), en tanto que, el

55.8% (34.6%+21.2%) percibe que los canales de comunicación son transparentes y facilitan los acuerdos (ET11). Estos indicadores revelan que, a pesar de las críticas moderadas, existe una base sólida en este grupo de trabajadores que valora positivamente estos elementos tangibles como facilitadores de la cultura organizacional; asimismo, la variación entre ítems sugiere que algunos componentes (como símbolos de estatus) son mejor evaluados que otros (como canales de comunicación).

Los indicadores porcentuales determinan que la percepción sobre los elementos tangibles en FONCODES presenta una distribución asimétrica hacia lo Con presencia: mientras casi no existen evaluaciones totalmente negativas (0%-3.8%), un tercio de los empleados (32.7%-42.3%) tiene una visión moderadamente crítica, y entre el 19.2% y 44.2% de trabajadores valora positivamente dichos componentes.

Tabla 6

Indicadores porcentuales de los valores compartidos

Valores compartidos	1:	2:	3: A	4: Casi	5:
	Nunca	Muy pocas veces	veces	siempre	Siempre
VC13: ¿Qué tan seguido el valor de "justicia y equidad" se aplica en las decisiones sobre reconocimientos, promociones y asignación de responsabilidades?	0.0	3.8	34.6	36.5	25
VC14: ¿Con qué frecuencia se práctica el valor del "respeto mutuo" en las discusiones, permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas sin conflictos personales?	0.0	1.9	40.4	42.3	15.4
VC15: ¿Qué tan seguido el valor de "innovación y adaptabilidad" se refleja en la apertura para considerar nuevas ideas de todos los empleados, sin importar su cargo?	0.0	1.9	53.8	38.5	5.8

Nota. Fuente Cuestionario

En la tabla 6, se realiza un análisis vertical sobre la escala de Likert sobre el nivel de incorporación de los valores compartidos en FONCODES.

En el contexto de análisis, se identifica un primer grupo de baja interiorización de valores ("Nunca" y "Muy pocas veces"), este segmento pequeño pesimista que representa entre el 1.9% y 3.8% de trabajadores, que perciben que la "justicia y equidad" muy pocas veces se toma en

consideración en los reconocimientos, promoción o asignación de responsabilidades (VC13), en forma similar, en cuanto al “respeto mutuo” señalan que muy pocas veces las opiniones sean escuchadas sin conflictos (VC14), y el valor de la “innovación y adaptabilidad” rara vez representa apertura para aceptar nuevas ideas por los empleados y jefes (VC15); estos indicadores, revelan que este grupo pequeño, considera que los valores declarados en la organización no se traducen en prácticas cotidianas.

Un segundo grupo de interiorización moderada de valores (“A veces”), representa a un segmento intermedio que concentra entre el 34.6% y 53.8% de los empleados, destacando que un 53.8% de entrevistados consideran que regularmente la "innovación y adaptabilidad" (VC15) al igual que el 40.4% de los empleados considera que el "respeto mutuo" solo se aplica ocasionalmente en discusiones sin conflictos personales (VC14), y el 34.6% consideran que la "justicia y equidad" es un patrón que muestra una fragilidad en la cultura organizacional, donde los valores son practicados de manera intermitente e inconsistente.

El tercer grupo de alta interiorización de valores (“Casi siempre” y “Siempre”) representa un segmento de empleados que considera positivamente la interiorización de los valores, los porcentajes de respuesta favorable varían entre el 5.8% y 42.3%, este grupo es destacable que el 36.5% y 25% percibe que los valores de "justicia y equidad" frecuentemente guían las decisiones organizacionales (VC13), mientras que el 42.3% y 15.4% opina lo mismo sobre el “respeto mutuo”, al igual que el 38.5% y 5.8% aprecia con respecto a la "innovación y adaptabilidad" (VC15) que son valores fundamentales en la organización. Esta distribución revela una base sólida de trabajadores que sí internalizó los valores organizacionales, aunque con variaciones significativas según el valor específico; la evaluación ha permitido identificar que el valor mejor evaluado es la “justicia y equidad” con 61.5% y el peor evaluado fue el valor de “innovación y adaptabilidad” con 44.3%.

Los indicadores descritos permiten especificar que la percepción sobre los valores compartidos en FONCODES muestra a una organización con principios culturales Con presencias en términos de “justicia y equidad”, pero con una relativa dificultad para contextualizar el “respeto mutuo” e "innovación y adaptabilidad" en la dinámica de la cultura organizacional.

Tabla 7

Indicadores porcentuales de los supuestos básicos

Supuestos básicos	1:	2:	3: A	4: Casi	5:
	Nunca	Muy pocas veces	veces	siempre	Siempre
SB16: ¿Qué tan seguido percibe que en la organización se fomenta cuestionar decisiones de manera constructiva cuando parecen equivocadas?	0.0	3.8	46.2	34.6	15.4
SB17: ¿Con qué frecuencia la creencia en la institución es que los equipos deben compartir recursos para lograr un bien común, en lugar de competir por ellos?	0.0	7.7	26.9	63.5	1.9
SB18: ¿Con qué frecuencia siente que los conflictos personales se resuelven de manera abierta y constructiva, mejorando el ambiente de trabajo?	0.0	7.7	51.9	13.5	26.9

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 7, presenta la distribución de los porcentajes de los criterios que recogen información de los supuestos básicos que se practican en FONCODES.

En el contexto se identifica un primer grupo de baja aplicación de supuestos básicos (“Nunca” y “Muy pocas veces”), este segmento minoritario de entrevistados (3.8%-7.7%) revela que los trabajadores muy pocas veces perciben la aplicación de los supuestos culturales fundamentales; pues un 3.8% percibe que rara vez se fomenta cuestionar decisiones en forma constructiva aún si parecen equivocadas (SB16); en tanto que, un 7.7% muy pocas veces los equipos de trabajo comparten los recursos de la organización para el bien común (SB17), y otro 7.7% opina que rara vez se observa que los conflictos personales se resuelvan de manera constructiva (SB18); estos porcentajes de respuesta, aunque bajos, identifican áreas críticas

donde los cimientos culturales no han permeado, particularmente en mecanismos de resolución de conflictos y cultura de mejora continua.

El segundo grupo de aplicación moderada de supuestos básicos (“A veces”) representa a un segmento intermedio de empleados (26.9%-51.9%) que proyectan una realidad preocupante en la organización; este grupo percibe una aplicación mediática de los supuestos básicos, donde un 51.9% solo "a veces" percibe una resolución constructiva de conflictos (SB18), en tanto que, el 46.2% ocasionalmente perciba cuestionamientos a decisiones erróneas (SB16) y un 26.9% opina que a veces los equipos comparten los recursos para logros comunes (SB17); estos comportamientos expresan que los principios culturales profundos operan de manera ocasional dependiendo de circunstancias o áreas específicas.

El tercer grupo de alta aplicación de supuestos básicos (“Casi siempre” y “Siempre”) es un segmento de empleados optimistas o el más Con presencia (13.5%-63.5%) presenta matices significativos, donde el 65.4% (63.5%+1.9%) casi siempre o siempre observan que los grupos comparten recursos para el bien común (SB17); en tanto que, el 50.0% (34.6%+15.4%) casi siempre o siempre observa un cuestionamiento constructivo a decisiones que parecen equivocadas (SB16), y un 40.4% (13.5%+26.9%) de los empleados consideran que casi siempre o siempre resuelven los conflictos personales en forma constructiva incidiendo en el ambiente laboral. Esta variabilidad de porcentajes con mayor incidencia para la categoría de “Casi siempre” revela que los supuestos sobre compartir los recursos de la organización para el bien común están mejor arraigados, que aquellos relacionados con cuestionar de forma constructiva o resolver problemas en forma positiva.

Los indicadores descritos sobre los supuestos básicos en FONCODES, presentan una variabilidad de creencias, diferenciando un pequeño grupo (3.8-7.7%) que muestra desconexión total con estos principios, un segmento mayoritario (26.9-51.9%) los aplica de manera

inconsistente, y solo en aspectos específicos (como trabajo en equipo) se observa internalización sólida (65.4%), pero alguna dificultad para el manejo de conflictos.

3.1.1.1. Estadísticos descriptivos de las para las puntuaciones totales parciales de cada dimensión de las variables

Conflictos laborales

En este criterio de valuación fue necesario invertir la escala Likert de medición de ocho preguntas formuladas en sentido Sin presencia para efectos de calificar las respuestas de los entrevistados con el siguiente razonamiento: Si “Nunca” se observa conflictos laborales en la organización es algo Con presencia, por lo que, se valora con 5 puntos, en tanto que, Si “Siempre” se observa conflictos laborales en la organización es algo Sin presencia, por tanto, se valora con 1 punto. Luego de invertir las preguntas formuladas en forma negativa, se aplicó la propiedad aditiva de los ítems sustentada en la “Teoría de Respuesta al Ítem” para obtener la puntuación total parcial de dimensión y puntuación total de variable. Los estimadores se muestran a continuación.

Tabla 8

Estadísticos de resumen de los conflictos laborales

Dimensiones de los conflictos laborales	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría
Puntuación en conflictos individuales	52	7	13	9,40	1,272	0,254
Puntuación en conflictos colectivos	52	7	13	9,50	1,788	0,268
Puntuación en conflicto de intereses	52	7	14	10,52	1,965	0,180
Puntuación en conflictos laborales	52	22	38	29,42	3,432	-0,179

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 8, presenta los estimadores estadísticos de los conflictos laborales en FONCODES en forma general y de cada dimensión, los detalles se escriben a continuación:

Los estimadores de los conflictos individuales muestran una puntuación media de 9.40 una distribución relativamente concentrada (DE=1.272) con una ligera asimetría positiva

(0.254), indicando que la mayoría de los trabajadores experimenta conflictos individuales en el rango medio-bajo de la escala de Likert. La puntuación mínima (7) y máxima (13) revelan que, aunque existen casos extremos de alta conflictividad, estos no son predominantes. La baja desviación estándar confirma cierta homogeneidad en las experiencias reportadas, sin grandes disparidades entre los trabajadores.

Esta dimensión de conflictos colectivos, presenta una media de 9.50 con mayor dispersión ($DE=1.788$) que los conflictos individuales, con una asimetría positiva (0.268) pero con casos más frecuentes en el nivel intermedio que en la escala de Likert converge a la categoría de (A veces): mientras algunos equipos operan con alta conflictividad (mínimo = 7), otros enfrentan tensiones grupales leves o pasajeras (máxima = 13). La mayor variabilidad (DE más alta) sugiere que en estos conflictos probablemente haya pasajeras diferencias en liderazgo o dinámicas departamentales.

En los conflictos de intereses tienen la media más alta (10.52) y mayor dispersión ($DE = 1.965$), esta dimensión subyace como la más crítica, con un rango más amplio (7-14) que, en las otras dimensiones y la desviación estándar ligeramente elevada, estaría indicando la presencia de divergencias en los trabajadores que perciben los conflictos de intereses como pasajeros y otros como permanentes, tendientes en la escala de Likert a las categorías de “Muy pocas veces=4” y “A veces=3”. La asimetría cercana a cero (0.180) indica una distribución más balanceada entre casos de baja y moderada conflictividad.

El análisis conjunto de los estimadores revela un escalamiento progresivo de los conflictos, donde la relativa uniformidad en las medias (9.40-10.52) presentan comportamientos relativamente diferentes tendientes en la escala de Likert a las categorías de “Muy pocas veces=4” y “A veces=3”, bajo estos referentes se observan los diferentes tipos de conflictos laborales, que revelan para los conflictos individuales muestran una mayor recurrencia entre trabajadores (A veces), en tanto que, los colectivos y especialmente los de intereses presentan

mayor variación, sugiriendo que estas últimas dimensiones se presentan con menor frecuencia por su ligera mayor puntuación (Muy pocas veces) en la organización.

En un contexto general de los “Conflictos laborales” las puntuaciones totales para 9 ítems presentan una media de 29.42 con una variabilidad que tiende a ser homogénea ($DE=3.432$) alrededor de la media con un rango que oscila entre 22 a 38 puntos, y una asimetría negativa que revela una ligera concentración de las puntuaciones superiores a la media, que por la inversión de la escala de Likert estaría asociada a las categorías de “Nunca=5”, “Muy pocas veces=4” y “A veces=3”, lo que indica un nivel moderado de conflictos laborales.

Cultura organizacional

En este criterio las nueve preguntas están formuladas en sentido Con presencia en la escala de Likert, por tanto, sus puntuaciones son directas, con el siguiente razonamiento: Sí “Nunca” se práctica la cultura organizacional, es algo Sin presencia, por lo que, se valora con 1 punto, en tanto que, Sí “Siempre” se práctica la cultura organizacional, es un evento Con presencia, por lo que, se valora con 5 puntos; estas valoraciones coinciden con la escala de Likert, por consiguiente, se aplicó la propiedad aditiva de los ítems para obtener las puntuaciones totales parciales de dimensión y total de la variable.

Tabla 9

Estadísticos de resumen de la cultura organizacional

Dimensiones de la cultura organizacional	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría
Puntuación en elementos tangibles	52	8	14	11,48	1,393	-0,298
Puntuación en valores compartidos	52	8	14	11,02	1,502	-0,251
Puntuación en supuestos básicos	52	7	14	10,81	1,794	-0,060
Puntuación en cultura organizacional	52	26	41	33,31	3,317	-0,077

Nota. Fuente Cuestionario

En la tabla 9, se tiene los estimadores estadísticos de las puntuaciones totales de las dimensiones que evalúa la cultura organizacional en FONCODES, los detalles se describen a continuación:

La dimensión de elementos tangibles presenta una puntuación media de 11.48, contenida en un rango que oscila entre 8 y 14 puntos, con una desviación estándar de 1.393 que indica una distribución relativamente homogénea de las respuestas, aunque con una ligera asimetría negativa (-0.298), lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores percibe estos elementos de manera favorable. Esto refleja que, en general, los recursos físicos y las condiciones materiales en FONCODES Ayacucho son aceptados, aunque existen casos puntuales donde la percepción es menos positiva. La media tendiente a la escala de Likert a “Casi siempre=4” que para tres ítems se acumula 12 puntos e indica que, si bien hay aspectos mejorables, los elementos tangibles no son un problema crítico en la organización.

Con respecto a los valores compartidos, se tiene una media de 11.02, con una desviación estándar de 1.502, lo que muestra una mayor dispersión en las respuestas comparada con los elementos tangibles, la distribución de las puntuaciones presenta una asimetría negativa (-0.251) que señala que la mayoría de los empleados tiende a valorar positivamente estos aspectos, aunque algunos presentan percepciones menos favorables, por el extremo inferior del rango de puntuaciones (8 a 14) evidencia que, mientras un grupo importante de trabajadores internaliza los valores organizacionales, otros experimentan dificultades para identificarse con ellos o a veces los cumplen. Esto sugiere que, aunque los valores están presentes, su práctica no es uniforme en toda la organización.

En la dimensión de supuestos básicos, registra la media más baja (10.81) y la mayor dispersión (DE = 1.794), lo que indica una variabilidad significativa en las percepciones de los trabajadores. La asimetría cercana a cero (-0.060) refleja una distribución equilibrada entre respuestas positivas y negativas, cuyas puntuaciones varían en un rango amplio (7 a 14) destaca que, mientras algunos empleados perciben una alineación clara con los principios fundamentales de la organización, otros muestran desacuerdo o indiferencia. Esto apunta a que los supuestos

básicos, como la confianza y la colaboración, no están completamente consolidados en la cultura organizacional.

En conjunto, la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho muestra un desempeño moderado con una media de 33.31 puntos con una desviación estándar estable ($DE=3.317$) que significa un comportamiento estable de las puntuaciones alrededor de la media, con una percepción más favorable hacia los elementos tangibles y una mayor variabilidad en los valores compartidos y supuestos básicos. La asimetría negativa en las dos primeras dimensiones indica una tendencia positiva, mientras que la dispersión en los supuestos básicos revela desafíos en la interiorización de creencias fundamentales.

3.1.2. Descripción y análisis de la información de la guía de entrevista

Las preguntas de la guía de entrevista de la cultura organizacional tuvieron una variedad de respuestas sobre las que se identificaron tres categorías que describen patrones característicos poco deseables de la variable en cuestión, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 10

Indicadores porcentuales de la pregunta: ET10: ¿Cómo cree que los conflictos por falta de cooperación entre los trabajadores afectan el estado y el mantenimiento de las instalaciones físicas de la institución?

ET10	Cooperación y Mantenimiento	ni	%
CM1	Negligencia y deterioro físico	23	44.2
CM2	Ineficiencia operativa y aumento de costos.	14	27.0
CM3	Desinterés y fragmentación de la responsabilidad	15	28.8

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 10, presenta los indicadores porcentuales por categorías identificadas sobre los probables conflictos por falta de cooperación en FONCODES Ayacucho, estos impactan significativamente en el estado de las instalaciones físicas, según la percepción del 44.2% de los trabajadores, quienes atribuyen el deterioro a la negligencia derivada de un clima laboral poco favorable; además, el 27% de los empleados asocia a la falta de cooperación y mantenimiento a las ineficiencias operativas y mayores costos, en tanto que, el 28.8% destaca una fragmentación

en la responsabilidad, donde el desinterés colectivo podría estar agravando al logro de las metas de la organización. Estos indicadores revelan que la ausencia de colaboración no solo debilita la cultura organizacional, sino que también perjudica tangiblemente la infraestructura y la eficiencia institucional, resaltando la necesidad de estrategias que fomenten el trabajo en equipo y la gestión proactiva de conflictos.

Tabla 11

Indicadores porcentuales de la pregunta: ET11: ¿Cómo percibe que los conflictos por falta de compromiso de los trabajadores afectan el uso eficiente de los recursos materiales y tecnológicos de la institución?

ET11	Compromiso y Uso de recursos	ni	%
CUR1	Uso ineficiente y desperdicio de recursos	24	46.2
CUR2	Descuido y daño de bienes	16	30.7
CUR3	Resistencia a la innovación y ralentización de procesos	12	23.1

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 11, presenta los posibles conflictos derivados de la falta de compromiso en FONCODES Ayacucho, pues estos tienen un impacto crítico en el uso eficiente de los recursos materiales y tecnológicos; según las categorías identificadas, el 46.2% de los trabajadores, considera que esta situación se traduce en un uso inadecuado y desperdicio de insumos o recursos, en tanto que, el 30.7% atribuye a la falta de compromiso y uso de los recursos, a la desmotivación o descuido y el deterioro leve de equipos e infraestructura, y el 23.1% asocia la baja implicación laboral con una resistencia a la innovación, lo que ralentiza procesos orientados a los propósitos y obstaculiza la mejora continua. Estos resultados evidencian que la ausencia de compromiso no solo incrementa costos operativos, sino que también limita el potencial de la institución para optimizar sus recursos y adoptar tecnologías más eficientes; para revertir esta tendencia, se requieren estrategias que fomenten una cultura de responsabilidad, formación en gestión de recursos y mecanismos de reconocimiento que incentiven la participación activa del personal.

Tabla 12

Indicadores porcentuales de la pregunta: ET12: ¿Cómo cree que los conflictos por falta de confianza entre los trabajadores afectan el uso adecuado de los equipos y herramientas de la institución?

ET12	Confianza y Uso de equipos	ni	%
CUE1	Uso inadecuado por falta de comunicación	25	48.1
CUE2	Negligencia por temor y evasión de responsabilidad	15	28.8
CUE3	Fragmentación del conocimiento y mal uso intencional	12	23.1

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 12, presenta indicadores asociados a eventos de falta de confianza entre los trabajadores y uso inadecuado de equipos en FONCODES, estos tienen un impacto significativo en el uso adecuado de equipos institucionales, al respecto el 48.1% de los trabajadores asocia este evento a una inadecuada comunicación de las que se derivan en prácticas operativas incorrectas, asimismo, el 28.8% atribuye a la desconfianza o conductas de evasión de la responsabilidad que conlleva a una deficiente utilización de recursos tecnológicos, en tanto que, el 23.1% identifica casos donde la tensión laboral genera retención de conocimiento técnico e incluso uso inapropiado intencional de herramientas. Estos hallazgos demuestran cómo el desgaste de la confianza intergrupala no solo afecta las relaciones laborales, sino que compromete la eficiencia técnica, la preservación de activos y la correcta implementación de procesos institucionales, requiriendo intervenciones que restauren la colaboración y transparenten los protocolos de uso de equipos.

Tabla 13

Indicadores porcentuales de la pregunta: VC13: ¿Cómo cree que las tensiones laborales entre los trabajadores afectan la capacidad de la institución para adaptarse a cambios, que es un valor importante para la organización?

VC13	Tensiones y Adaptación al cambio	ni	%
TA1	Resistencia activa y rechazo a la innovación	18	34.6
TA2	Desgaste emocional y sofocamiento de la creatividad	21	40.4
TA3	Desviación del enfoque y falta de colaboración estratégica	13	25.0

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 13, revela las tensiones laborales en FONCODES Ayacucho, que afectan significativamente a la capacidad adaptativa de la organización, valor fundamental para su desarrollo institucional; donde el 40.4% de los trabajadores identifica que el ambiente conflictivo genera desgaste emocional que inhibe la creatividad y la propuesta de innovaciones, paralelamente, el 34.6% observa la presencia de una resistencia activa a los cambios y a la innovación como consecuencia de dichas tensiones, mientras que un 25% destaca cómo los conflictos desvían la atención de las prioridades estratégicas, dificultando la implementación coordinada de transformaciones organizacionales. Estos hallazgos revelan que los conflictos no solo impactan el clima laboral inmediato, sino que comprometen la resiliencia institucional ante entornos cambiantes, deteriorando uno de los valores centrales de la organización.

Tabla 14

Indicadores porcentuales de la pregunta: VC14: ¿Cómo cree que los conflictos por desacuerdos en decisiones laborales afectan el reconocimiento de logros dentro de la institución?

VC14	Desacuerdos y Reconocimiento	ni	%
DR1	Desviación de la atención hacia el conflicto	20	38.5
DR2	Percepción sesgada y minimización de logros	19	36.5
DR3	Desmotivación y ambiente laboral Sin presencia	13	25.0

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 14, muestra los conflictos generados por desacuerdos en decisiones laborales en la organización FONCODES de Ayacucho, que tienen un impacto Sin presencia en el reconocimiento de logros institucionales; según el 38.5% de los trabajadores, estas tensiones desvían la atención hacia los conflictos y dejan de lado los méritos individuales y colectivos, priorizando la resolución de disputas sobre la valoración del desempeño; en tanto que, el 36.5% percibe que los desacuerdos distorsionan la evaluación de los logros, generando una percepción de injusticia en el reconocimiento, y otro tanto, del 25% asocia estos conflictos con un ambiente laboral desmotivador, donde la falta de retroalimentación positiva reduce el compromiso del personal. Estos estimadores revelan que los desacuerdos no solo afectan la

dinámica organizacional, sino que también debilitan una cultura de reconocimiento, elemento clave para la retención de talento y el fortalecimiento de la productividad.

Tabla 15.

Indicadores porcentuales de la pregunta: VC15: ¿Cómo afectan los conflictos sobre las condiciones laborales la capacidad de los trabajadores para colaborar, que es un valor clave en la institución?

VC15	Condiciones laborales y Colaboración	ni	%
CLC1	Erosión de la confianza y la disposición a colaborar	26	50.0
CLC2	Fragmentación de equipos y polarización	13	25.0
CLC3	Generación de un ambiente tenso y desmotivador	13	25.0

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 15, muestra los eventos sobre condiciones laborales en FONCODES Ayacucho que tienen un impacto severo en la capacidad colaborativa de los trabajadores, valor fundamental para el cumplimiento de la misión institucional, al respecto se tiene a un 50% de los empleados que señala que estas tensiones desgastan la confianza mutua, base indispensable para cualquier forma de cooperación efectiva; asimismo, el 25% observa cómo los conflictos generan fragmentación en los equipos de trabajo, creando divisiones internas que obstaculizan la sinergia organizacional, adicionalmente, otro 25% destaca que estas disputas fomentan un ambiente laboral tenso y desmotivador, donde los empleados se alejan de iniciativas conjuntas. Estos hallazgos revelan que los conflictos sobre condiciones laborales no solo afectan aspectos individuales del bienestar laboral, sino que quebrantan uno de los pilares fundamentales de la cultura organizacional: la colaboración.

Tabla 16

Indicadores porcentuales de la pregunta: SB16: ¿Cómo cree que el favoritismo laboral afecta la aceptación de decisiones dentro de los valores y creencias de la cultura organizacional de la institución?

SB16	Favoritismo y Aceptación de decisiones	ni	%
FAD1	Percepción de injusticia y falta de meritocracia	22	42.3
FAD2	Pérdida de credibilidad y confianza en el liderazgo	16	30.8
FAD3	Creación de divisiones y resentimiento	14	26.9

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 16, muestra el favoritismo laboral en FONCODES Ayacucho que afecta significativamente la aceptación de decisiones dentro del marco de valores organizacionales. El 42.3% de los trabajadores percibe que esta práctica contradice abiertamente el principio de meritocracia, generando una sensación de injusticia que cuestiona la legitimidad de las decisiones institucionales; además, el 30.8% asocia el favoritismo con una pérdida de credibilidad en el liderazgo, lo que lleva a los empleados a desconfiar sistemáticamente de las determinaciones gerenciales, independientemente de su fundamento objetivo; complementariamente, el 26.9% destaca cómo estas prácticas generan divisiones internas y resentimientos entre el personal, erosionando la cohesión necesaria para implementar cambios organizacionales. Estos indicadores revelan que el favoritismo no solo constituye una práctica cuestionable éticamente, sino que representa un obstáculo estructural para la efectiva implementación de decisiones, al minar la confianza en los procesos institucionales y debilitar los valores centrales de la organización.

Tabla 17

Indicadores porcentuales de la pregunta: SB17: ¿Cómo cree que la asignación injusta de recursos afecta la capacidad de la institución para resolver conflictos, considerando que esto es parte de sus valores y creencias organizacionales?

SB17	Asignación injusta y Resolución de conflictos	ni	%
AR1	Generación de resentimiento y desmotivación	21	40.4
AR2	Percepción de injusticia y favoritismo	18	34.6
AR3	Perpetuación y escalamiento de conflictos	13	25.0

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 17, presenta la asignación injusta de recursos en FONCODES Ayacucho que impacta en la capacidad institucional para resolver conflictos, según el 40.4% de los trabajadores, consideran que esta práctica genera resentimiento y desmotivación, reduciendo la disposición del personal a participar en soluciones colaborativas; además, el 34.6% percibe que la desigualdad en la distribución refleja favoritismos, lo que quebranta la confianza en los mecanismos de mediación y agrava las tensiones, y el 25% destaca cómo estas dinámicas no

solo perpetúan los conflictos existentes, sino que propician nuevos enfrentamientos, creando un círculo vicioso de discordia. Estos indicadores revelan que la inequidad en la asignación de recursos no es solo un problema logístico, sino un obstáculo crítico para la gestión efectiva de conflictos, requiriendo políticas claras de distribución.

Tabla 18

Indicadores porcentuales de la pregunta: SB18: ¿Cómo percibe que las decisiones sesgadas afectan la orientación hacia el logro, que es un valor importante en la cultura organizacional de la institución?

SB18	Decisiones sesgadas y Orientación al logro	ni	%
SO1	Desvalorización del mérito y reducción de la motivación	24	46.2
SO2	Fomento de la desigualdad y la desconfianza	15	28.8
SO3	Inhibición del crecimiento y la innovación	13	25.0

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 18, muestra las decisiones sesgadas en FONCODES Ayacucho que afectan significativamente la orientación al logro, donde el 46.2% de los trabajadores señala que estas prácticas desvalorizan el mérito, reduciendo la motivación para alcanzar objetivos al desvincular el esfuerzo del reconocimiento; a esto se suma que el 28.8% percibe un fomento de desigualdades, generando desconfianza en los sistemas de evaluación y debilitando el compromiso con la excelencia; adicionalmente, el 25% destaca cómo el sesgo inhibe la innovación y el crecimiento, al desalentar la iniciativa personal ante la falta de oportunidades equitativas. Estos descriptores revelan que las decisiones parcializadas no solo afectan el desempeño individual, sino que comprometen la capacidad institucional para impulsar una cultura basada en resultados y mejora continua.

3.1.3. Matriz y análisis general de triangulación de resultados

La triangulación metodológica aplicada en esta sección combina los resultados cuantitativos de las encuestas tipo Likert sobre conflictos laborales, con los hallazgos cualitativos de las entrevistas abiertas que indagan sobre las carencias (aspectos “Sin presencia”) en la cultura organizacional de FONCODES Ayacucho. Esto permite un análisis multidimensional y un cruce de evidencias teóricas y prácticas, fundamentado en los conceptos de Schein (2010) y la literatura actual sobre cultura organizacional y conflicto.

Triangulación de los indicadores de los conflictos laborales (Encuesta) y los indicadores de la cultura organizacional (Guía de entrevista)			
Indicadores de análisis	Factores de análisis	Hallazgos	Conclusión
Conflictos individuales (CI1-CI3 de encuesta): <ul style="list-style-type: none"> • Grado de atención a inquietudes personales. • Frecuencia de desacuerdos con jefes. • Impacto de conflictos con pares en el desempeño. 	Elementos Tangibles (Entrevista): <ul style="list-style-type: none"> • Negligencia en infraestructura. • Fragmentación de responsabilidad en mantenimiento. • Ineficiencia operativa por poca cooperación y comunicación. 	Alta conflictividad individual se asocia al deterioro físico y desmotivación. La fragmentación de la responsabilidad y la negligencia surgen cuando existen conflictos individuales que dificultan la colaboración y el uso óptimo de recursos. El análisis estadístico confirma esa relación significativa e inversa entre conflictos individuales y percepción positiva de elementos tangibles.	Los conflictos individuales deterioran el entorno físico y la funcionalidad operativa de la organización, afectando la eficiencia diaria y el sentido de pertenencia institucional. Schein (2010) refuerza que los artefactos tangibles reflejan el clima y los valores subyacentes.
Conflictos colectivos (CC4-CC6 de encuesta): <ul style="list-style-type: none"> • Tensiones entre equipos de trabajo. • Discrepancias en decisiones institucionales. • Desacuerdos sobre condiciones laborales. 	Valores compartidos (Entrevista): <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia a la innovación. • Desgaste emocional y escasa colaboración estratégica. • Percepción de injusticia en reconocimiento y en adaptación al cambio. 	Las tensiones colectivas impactan negativamente la adaptabilidad, la creatividad y la colaboración. Hay menor interiorización de valores como equidad y colaboración en equipos con alta conflictividad, lo que se refleja en menor disposición estratégica y pérdida de cohesión. La correlación estadística muestra que donde hay mayor conflicto colectivo, más debilitados están los valores compartidos.	Los conflictos colectivos socavan el tejido ético y la identidad del grupo, generando fragmentación y bajando la capacidad adaptativa institucional. Teorías como las de Carrasco (2023) y Schein (2010) demuestran que la práctica y vivencia de valores es esencial para la resiliencia y rendimiento organizacional.

Triangulación de los indicadores de los conflictos laborales (Encuesta) y los indicadores de la cultura organizacional (Guía de entrevista)			
Indicadores de análisis	Factores de análisis	Hallazgos	Conclusión
Conflictos de intereses (CIT7-CIT9 de encuesta): <ul style="list-style-type: none"> • Disputas por intereses entre equipos. • Percepción de asignación injusta de recursos. • Decisiones institucionales erróneas o sesgadas. 	Supuestos básicos (Entrevista): <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de favoritismo y falta de meritocracia. • Desconfianza en liderazgo y credibilidad institucional. • Creencia de inequidad en oportunidades y falta de orientación al logro. 	Donde existen disputas de interés, la moral y la confianza en la justicia y la equidad institucional se ven afectadas. El favoritismo y la asignación arbitraria de recursos refuerzan la frustración y el escepticismo, debilitando los cimientos invisibles que sostienen la cultura organizacional. El modelo logístico y la correlación evidencian impacto significativo de estos conflictos sobre la percepción y práctica de los supuestos básicos.	Los conflictos de intereses erosionan la confianza, el mérito y la motivación, debilitando la base que orienta el comportamiento colectivo y la adhesión institucional. Schein (2010) advierte que el daño a los supuestos básicos produce desintegración cultural y desincentiva la innovación y la mejora continua.
<p>Triangulación general</p> <p>La triangulación muestra que los conflictos individuales deterioran la infraestructura y la operatividad diaria; los conflictos colectivos debilitan los valores y la cohesión grupal; y los conflictos de intereses dañan la confianza, la meritocracia y la orientación al logro institucional. Tal como advierte Schein (2010), los artefactos y estructuras tangibles reflejan la salud cultural organizacional, mientras que valores compartidos y supuestos básicos son los verdaderos motores del comportamiento colectivo y la capacidad de adaptación. Cuanta mayor conflictividad existe, más débil y dispersa se vuelve la cultura organizacional, alimentando un círculo vicioso que obstaculiza cualquier intento de mejora institucional duradera.</p> <p>La matriz evidencia la necesidad de intervenciones integrales: no basta resolver síntomas superficiales sin fortalecer el sentido de justicia, colaboración y equidad desde los niveles más profundos de la cultura organizacional.</p> <p>Estos hallazgos triangulados están respaldados estadísticamente por correlaciones y modelos de regresión logística binaria, que demuestran relaciones significativas e inversas entre los tipos de conflicto y los niveles de integración cultural en FONCODES Ayacucho, estos aspectos se presentan en los párrafos siguientes.</p>			

3.2 Resultados inferenciales

3.2.1 Prueba de normalidad

La prueba de normalidad, es una metodología que en este caso específico se evalúa si las puntuaciones totales parciales en cada dimensión y total de variables, generadas por la aplicación de la propiedad aditiva de los ítems, se comportan como una distribución normal; en el caso de cumplirse este supuesto de normalidad para variables cuantitativas se debe aplicar los criterios de la estadística paramétrica, caso contrario aplicar estadística no paramétrica. Para esta prueba, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad, gracias a su efectividad para comparar la distribución empírica de los datos con una distribución teórica esperada. Es especialmente útil para muestras que superan los 50 datos, ya que puede identificar desviaciones significativas de la normalidad y es bastante robusta para tamaños de muestra grandes, lo que garantiza la fiabilidad en el análisis de normalidad en este contexto (Mishra, 2019).

Tabla 19

Prueba de normalidad de las puntuaciones de las dimensiones de los conflictos laborales y la cultura organizacional

Dimensiones / variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Puntuación en Conflictos individuales	,161	52	0,002
Puntuación en Conflictos colectivos	,165	52	0,001
Puntuación en Conflicto de intereses	,162	52	0,002
Puntuación en Conflictos laborales	,143	52	0,009
Puntuación en Elementos tangibles	,203	52	0,000
Puntuación en Valores compartidos	,224	52	0,000
Puntuación en Supuestos básicos	,135	52	0,019
Puntuación en Cultura organizacional	,136	52	0,017

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 19, presenta la prueba normalidad de Kolmogórov-Smirnov que revela las puntuaciones de las dimensiones de conflictos laborales y cultura

organizacional que no se ajustan a una distribución normal ($p < 0.05$ en todos los casos). El estadístico de contraste (DK-S) osciló entre 0.135 (Supuestos básicos; $p = 0.019$) y 0.224 (Valores compartidos; $p = 0.000$), evidenciando desviaciones significativas de la prueba de normalidad, particularmente en los valores compartidos de la cultura organizacional. Estos estadísticos permiten determinar que el análisis de las puntuaciones de las variables de estudio se debe analizar mediante la aplicación de los métodos no paramétricos para el análisis inferencial. La consistencia observada a través de los p-valores (todos $p < 0.05$) refuerza la necesidad de emplear técnicas como la correlación de Spearman o pruebas de chi-cuadrado y modelos logísticos para determinar la relación entre las variables para garantizar la robustez de las conclusiones.

Dado que los datos no cumplen con los supuestos de normalidad necesarios para aplicar métodos paramétricos como la correlación de Pearson, se optó por utilizar la correlación de Spearman, una técnica no paramétrica que permite evaluar la relación monótona entre las variables, sin requerir que los datos sigan una distribución normal. Este enfoque es adecuado para datos ordinales o no distribuidos normalmente, y es robusto ante valores atípicos. Los p-valores obtenidos (todos $p < 0.05$) refuerzan la necesidad de utilizar métodos no paramétricos como la correlación de Spearman, garantizando así la validez y consistencia de los resultados y conclusiones del estudio sobre las relaciones entre conflictos laborales y cultura organizacional.

3.2.2 Diagnóstico a priori de contraste de correlación no paramétrica de los conflictos laborales y la cultura organizacional

Diagnóstico a priori de las correlaciones no paramétricas para las puntuaciones totales parciales de los conflictos laborales con escala invertida (Ítems

formulados en forma negativa) con las puntuaciones totales parciales de la cultura organizacional (Ítems formulados en forma positiva) no fue necesario invertir su escala.

Tabla 20

Correlación no paramétrica de Spearman de los conflictos individuales y los elementos tangibles

V. independiente	V. Dependiente	Correlación de Spearman	Decisión	Nivel de correlación
Puntuación Conflictos individuales	en Puntuación en Elementos tangibles	Se tiene: $(p = 0,041 < \alpha = 0,05)$ Coeficiente Rho de Spearman = -0,284*	Por tanto: Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.	y la correlación es: Inversa De nivel bajo

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 20, contiene los estadísticos estimados de la correlación no paramétrica de Spearman, esta indica la presencia de una relación inversa significativa entre los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional ($\rho = -0.284$; $p = 0.041$). Esta correlación, aunque débil o baja, indica que los empleados que experimentan mayores conflictos interpersonales tienden a percibir más negativamente los recursos físicos y materiales de la institución, como instalaciones, equipos o canales de comunicación. La significancia estadística ($p < 0.05$) aporta información suficiente para determinar que esta asociación no es aleatoria, por tanto, es probable que con las post pruebas se determine que los conflictos individuales tengan un impacto en forma directamente proporcional en la valoración del entorno laboral en el uso de los elementos tangible; además, se puede inferir que es importante gestionar las tensiones personales para preservar no solo el clima laboral, sino también la eficiencia operativa vinculada a los recursos materiales.

Tabla 21

Correlación no paramétrica de Spearman de los conflictos colectivos y los valores compartidos

V. independiente	V. Dependiente	Correlación de Spearman	Decisión	Nivel de correlación
Puntuación Conflictos colectivos	en Puntuación en Valores compartidos	Se tiene: Coeficiente Rho de Spearman = -0,552**	Por tanto: Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.	y la correlación es: Inversa De nivel moderado

Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 21, presenta los estadísticos de la correlación de Spearman, que permiten identificar la presencia de una relación inversa moderadamente fuerte y estadísticamente significativa entre los conflictos colectivos y los valores compartidos en FONCODES Ayacucho ($\rho = -0.552$; $p < 0.001$). Estos indicadores revelan que las tensiones grupales están relacionadas sustancialmente con la interiorización de los principios organizacionales, donde a mayor intensidad de conflictos colectivos, menor es la adhesión percibida a valores como equidad, respeto mutuo e innovación. La alta significancia estadística ($p = 0.000$) confirma la solidez de esta asociación, permite inferir que en un análisis incluyendo post pruebas se demuestre que los conflictos entre equipos no solo afectan a la dinámica laboral inmediata, sino que debilitan a los fundamentos culturales a largo plazo, por lo que, frente a este diagnóstico es necesario implementar estrategias de mediación grupal y reforzamiento cultural que preserven los valores organizacionales ante situaciones de conflicto colectivo.

Tabla 22

Correlación no paramétrica de Spearman de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

V. independiente	V. Dependiente	Correlación de Spearman	Decisión	Nivel de correlación
Puntuación de Conflictos intereses	en Puntuación de Supuestos básicos	en Se tiene: Coeficiente Rho de Spearman = -0,492**	Por tanto: Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.	y la correlación es: Inversa De nivel moderado

Nota. Fuente Cuestionario

En la tabla 22, se observa mediante los estadísticos de correlación inversa moderada y estadísticamente significativa entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos de la cultura organizacional ($\rho = -0.492$; $p = 0.000$); este estadístico altamente significativo ($p < 0.001$), revela que la muestra estudiada proporciona evidencia suficiente para afirmar que los conflictos derivados de intereses personales o grupales afectan negativamente los principios culturales fundamentales de FONCODES Ayacucho. La fuerza de la asociación ($\rho = -0.492$) indica que aproximadamente el 24% de la variación en los supuestos culturales básicos ($R^2 = 0.242$) pueden explicarse por la presencia de estos conflictos de intereses. Estos estimadores de correlación confirman que los conflictos por intereses no solo generan tensiones visibles, sino que tienen un impacto en los pilares invisibles pero esenciales de los supuestos básicos de la cultura organizacional, comprometiendo su sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 23

Correlaciones no paramétricas de Spearman de los conflictos laborales y cultura organizacional

V. independiente	V. Dependiente	Correlación de Spearman	Decisión	Nivel de correlación
Puntuación en Conflictos laborales	Puntuación en Cultura organizacional	Se tiene: $(p = 0,000 < \alpha = 0,05)$ Coeficiente Rho de Spearman = -0,580**	Por tanto: Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.	y la correlación es: Inversa De nivel moderado

Nota. Fuente Cuestionario

En la tabla 23, se presenta la correlación de Spearman que establece una relación inversa, moderadamente fuerte y altamente significativa entre los conflictos laborales y la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho ($\rho = -0.580$; $p = 0.000$). Este resultado confirma que la muestra de estudio proporciona evidencia suficiente para afirmar que los conflictos laborales se relacionan negativamente con la cultura institucional, explicando aproximadamente el 33.6% de su variabilidad ($R^2 \approx 0.336$). La magnitud del efecto sugiere que, a medida que aumentan las tensiones laborales, se deterioran aspectos fundamentales como la percepción de equidad, la confianza en el liderazgo y la adhesión a los valores compartidos.

3.2.3 Contrastación de hipótesis general (H_g)

Para la contrastación de hipótesis se empleó la prueba de Chi-cuadrado debido a que el objetivo de la investigación fue describir cómo los conflictos laborales afectan a la cultura organizacional de FONCODES en Ayacucho, 2024, utilizando variables categóricas derivadas de las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas. Dado que el análisis se centró en la identificación de relaciones entre las categorías de los conflictos laborales (como

causas, percepciones y tipos de conflictos) y las dimensiones de la cultura organizacional, la prueba de Chi-cuadrado fue adecuada para evaluar si existían asociaciones significativas entre las variables, permitiendo determinar si las percepciones de los trabajadores sobre los conflictos laborales se asocian de manera estadísticamente significativa con los diferentes aspectos de la cultura organizacional. Este enfoque permitió cumplir con el objetivo descriptivo del estudio al proporcionar evidencia de cómo las distintas categorías de conflictos laborales impactan en la cultura de la organización, sin requerir distribución normal en los datos.

Ha. Los conflictos laborales afectan diversos aspectos de la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024.

Ho. Los conflictos laborales no afectan diversos aspectos de la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024.

Pruebas para demostrar la relación de causa – efecto entre los conflictos laborales y cultura organizacional

i) Prueba Chi cuadrado para la asociación de los conflictos laborales con la cultura organizacional.

Tabla 24

Matriz de contingencia de los conflictos laborales y cultura organizacional

Variables	Cultura organizacional		Total
	Disminuye	Aumenta	
Conflictos Alto	1 (1.9%)	25 (48.1%)	26 (50.0%)
laborales Bajo	6 (11.5%)	20 (38.5%)	26 (50.0%)
Total	7 (13.5%)	45 (86.5%)	52 (100.0%)

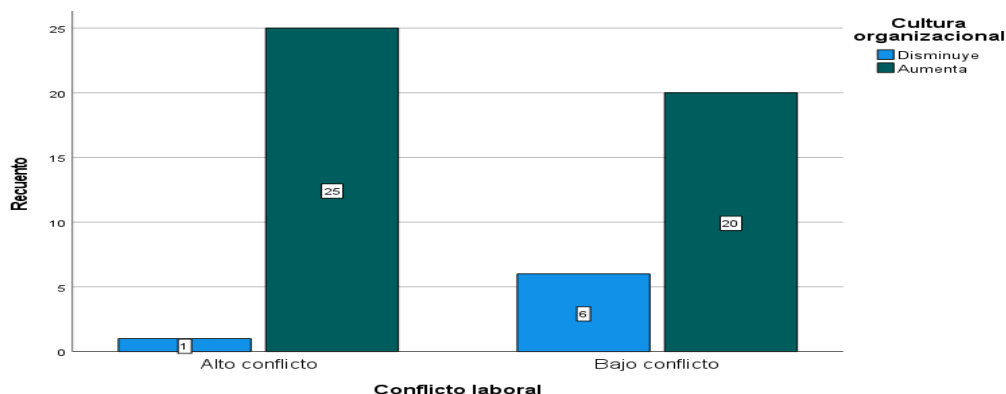
Nota. Fuente Cuestionario

La tabla 24, presenta la relación entre los conflictos laborales y la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho, categorizada en "Alto" o "Bajo" conflicto laboral y "Disminuye" o "Aumenta" la cultura organizacional, al respecto los resultados muestran que el 50% de los trabajadores percibe conflictos laborales de nivel "Bajo", mientras que el otro 50% los identifica con nivel "Alto", asimismo, con respecto a la cultura organizacional, el 86.5% de los empleados percibe que "Aumenta" la práctica de la cultura organizacional, frente a un 13.5% que la percibe una "Disminución" en la práctica.

Ahora considerando los porcentajes conjuntos de las variables, se observa que, entre quienes reportan conflictos laborales "Bajo", el 38.5% percibe una cultura organizacional en "Aumento", mientras que el 11.5% la percibe "Disminución"; en el otro contraste, entre quienes identifican conflictos laborales "Alto", el 48.1% valora que "Aumenta" la cultura organizacional, y solo el 1.9% la considera que "Disminuye". Los indicadores porcentuales establecen una tendencia clara: que la presencia de conflictos laborales se asocia con una menor percepción de cultura organizacional sólida, mientras que su ausencia coincide con una percepción más favorable de la cultura organizacional. Esta distribución de los porcentajes conjuntos permite identificar una relación donde los conflictos laborales actúan como un factor de impacto que debilita los valores, la cohesión y los elementos tangibles de la cultura organizacional en FONCODES.

Figura 1

Distribución de frecuencias de los conflictos laborales y la cultura organizacional



La figura 1 muestra la distribución de frecuencias entre los conflictos laborales y la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho, clasificados en "Alto" o "Bajo" para conflictos laborales y "Disminuye" o "Aumenta" la práctica de la cultura organizacional. Esta distribución evidencia una relación inversa: Para 25 empleados una "Alta" presencia de conflictos laborales se asocia con un "Aumento" en la valoración de la cultura organizacional, este comportamiento distorsiona los criterios teóricos de las variables en estudio; mientras que para 20 empleados una "Baja" presencia de conflictos laborales se asocia a una percepción que "Aumenta" la práctica de la cultura organizacional, este patrón encuadra en los lineamientos teóricos.

Tabla 25

Prueba Chi Cuadrado de los conflictos laborales y cultura organizacional

Estadísticos estimados	Valor	gl	Significación	Significación	Significación
			asintótica (bilateral)	exacta (bilateral)	exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,127 ^a	1	,042		
Corrección de continuidad ^b	2,641	1	,104		
Razón de verosimilitud	4,519	1	,034		
Prueba exacta de Fisher				,099	,050
Asociación lineal por lineal	4,048	1	,044		
N de casos válidos	52				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

La tabla 25, presenta la prueba de Chi-Cuadrado de Pearson que indica que la muestra aporta información suficiente para afirmar que existe una asociación estadísticamente significativa entre los conflictos laborales y la cultura organizacional ($\chi^2_{(1)} = 4.127, p = 0.042 < \alpha = 0.05$), dado que el p-valor de 0.042 es menor que el nivel de significancia estándar $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula de independencia o de ausencia de asociación de las variables y se acepta la hipótesis alternativa que existe una asociación significativa entre ambas variables.

Tabla 26

Medidas de asociación de los conflictos laborales y cultura organizacional

Medidas de asociación de las variables de estudio	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por R de Pearson	-,282	,112	-2,076	,043 ^c
Intervalo				
Ordinal por Correlación de Spearman	-,282	,112	-2,076	,043 ^c
Ordinal				
N de casos válidos	52			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La tabla 26, presenta los estadísticos de asociación lineal que revelan la presencia de una asociación inversa de nivel bajo estadísticamente significativa entre conflictos laborales y cultura organizacional en FONCODES Ayacucho, al respecto se observa que tanto el coeficiente de Pearson como el de Spearman (-0.282; $p=0.043$) demuestran que, a medida que hay “Alto” nivel de conflictos laborales, la práctica de la cultura organizacional “Baja” o se debilita en forma proporcional. La consistencia entre ambas pruebas establece la robustez de los resultados.

ii) Pruebas para la evaluación del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional

Tabla 27

Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos laborales y cultura organizacional

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso	4,519	1	,034
Paso 1 Bloque	4,519	1	,034
Modelo	4,519	1	,034

La tabla 27, muestra la prueba ómnibus, que confirma que los conflictos laborales son un predictor estadísticamente significativo ($\chi^2 = 4.519$; $p=0.034$) del estado de la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho.

Tabla 28

Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional

Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	36,568 ^a	,083	,152

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

La tabla 28, presenta los estadísticos de varianza explicada que indican, que su poder explicativo es limitado (8.3%-15.2%). Esto sugiere que, aunque los conflictos laborales son un factor relevante que debilita la práctica de la cultura organizacional, existen otros predictores no incluidos en el modelo como estilo de liderazgo, políticas de comunicación, entre otras, que podrían explicar la varianza restante.

Tabla 29

Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional

Observado		Pronosticado		Porcentaje correcto	
		Cultura organizacional			
		Disminuye	Aumenta		
Paso 1	Cultura organizacional	Disminuye	0	7	0,0
		Aumenta	0	45	100,0
Porcentaje global					86,5

a. El valor de corte es ,500

La tabla 29, presenta que la capacidad de predicción del modelo logístico binario es de alta precisión global (86.5%) que refleja que el modelo clasifica correctamente en un 86.5% de las observaciones de "Aumento" en la práctica de la cultura organizacional, pero falla completamente en identificar casos de "Disminución" en la práctica (0% de especificidad), mientras que acierta en todos los casos "Aumento" (100% de sensibilidad). Si bien el 86.5% de precisión parece alto, el modelo actual tiene valor predictivo limitado porque solo identifica correctamente la categoría de "Aumento" de la práctica de la cultura organizacional.

Tabla 30

Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional

Coeficientes del modelo		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	Conflictos laborales (1)	2,015	1,121	3,231	1	,072	7,500
	Constante	1,204	,465	6,690	1	,010	3,333

a. Variables especificadas en el paso 1: Conflictos laborales como variable dicotómica.

La tabla 30, presenta los coeficientes del modelo logístico binario, donde el $\beta_1 = 2.015$ asocia un p-valor de 0.072 acompaña a la variable dicotómica "conflictos laborales" con un significancia de $\alpha = 0.08$ por lo que debe ser considerada en el modelo logístico, en tanto que, $Exp(\beta_1) = 7.5$ indica que por cada

unidad de disminución (“Bajo”) en conflictos laborales, la razón de probabilidades (odds) de tener una cultura organizacional en "Aumento" se multiplica por 7.5 (Odds Ratio = 7.500), indicando un fuerte efecto potencial. Análogamente, se tiene que el $\beta_0 = 1.204$ asocia un p-valor de 0.010 que indica que la constante es significativa que refleja una probabilidad base considerable (Odds Ratio = 3.333) de encontrar cultura organizacional que "Aumenta" en su práctica, e incluso con “Alto” nivel de conflictos laborales. Estos estimadores del modelo logístico, aunque no concluyentes por sí solos (dada la significancia marginal), se alinean con los resultados previos que mostraban una relación inversa entre ambas variables. El modelo sugiere que los conflictos laborales podrían ser un predictor importante en la disminución de la práctica de la cultura organizacional.

Luego el modelo logístico en su forma funcional es:

$$P(x) = \frac{1}{1 + e^{-(1.204+2.015x)}}$$

Donde:

$P(x)$: Es la probabilidad de que el modelo clasifique a los grupos apropiadamente la “Cultura organizacional”

$\beta_0 = 1.204$: Es el intercepto del modelo con $p = 0.010$.

$\beta_1 = 2.015$: Es el coeficiente que acompaña a los “Conflictos laborales” con $p = 0.072$

x : Son los dicotómicos de los “Conflictos laborales”

Por tanto:

Cuando hay “Alto” nivel de conflictos laborales, la probabilidad de que la práctica del clima organizacional “Disminuya” es de 0.769 o en un 76.9% de los casos.

$$\text{Si } x = 0 \rightarrow P(x = 0) = \frac{1}{1 + e^{-(1.204)}} = 0.769 \text{ o } 76.9\%$$

Cuando hay “Bajo” nivel de conflictos laborales, la probabilidad de que la práctica del clima organizacional “Aumente” es de 0.962 o en un 96.2% de los casos.

$$\text{Si } x = 1 \rightarrow P(x = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(1.204+2.015)}} = 0.962 \text{ o } 96.2\%$$

Los resultados descritos en el objetivo general, permiten inferir a través de los estimadores descritos, que se demuestra la hipótesis general que postula que HG: Los conflictos laborales afectan diversos aspectos de la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024.

3.2.4 Contrastación de hipótesis específica 1 (He1)

Ha. Los conflictos individuales afectan a los elementos tangibles de cultura organizacional.

Ho. Los conflictos individuales no afectan a los elementos tangibles de cultura organizacional.

Pruebas para demostrar la relación de causa – efecto entre los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional

i) Prueba Chi cuadrado para la asociación de los conflictos individuales con los elementos tangibles de la cultura organizacional.

Tabla 31

Tabla de contingencia de los conflictos individuales y los elementos tangibles

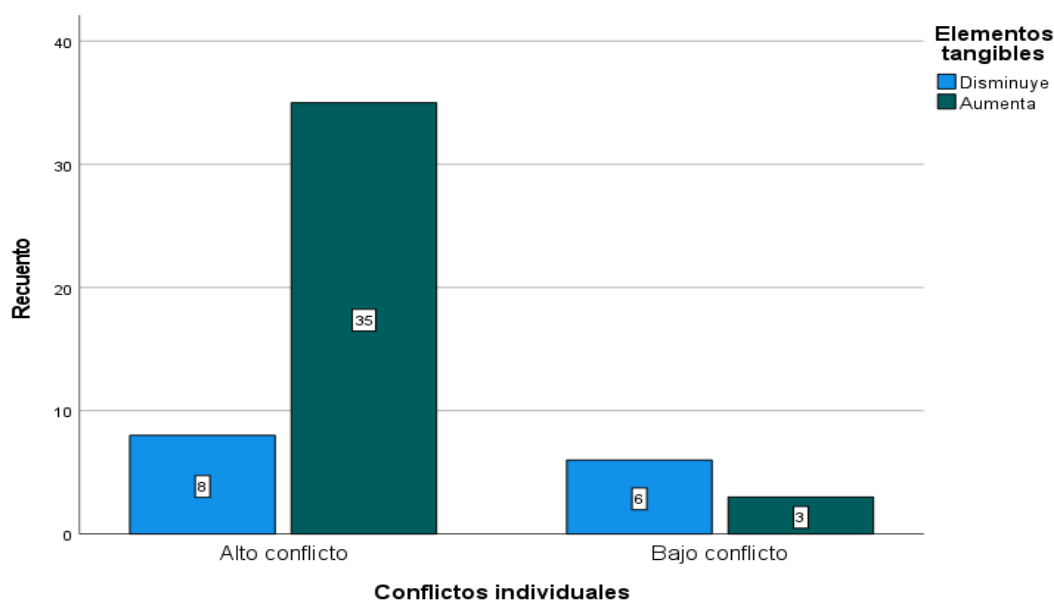
Dimensiones con puntuaciones en escala dicotómica		Elementos tangibles		Total
		Disminuye	Aumenta	
Conflictos individuales	Alto	8 (15.4%)	35 (67.3%)	43 (82.7%)
	Bajo	6 (11.5%)	3 (5.8%)	9 (17.3%)

Total	14 (26.9%)	38 (73.1%)	52 (100.0%)
-------	------------	------------	-------------

La tabla 31, presenta la distribución conjunta de las variables que revela la existencia de una relación significativa entre los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho. Entre los trabajadores que perciben "Alto" nivel de conflictos individuales (82.7%), el 67.3% valora positivamente los elementos tangibles ("Aumenta"), mientras que solo el 15.4% los percibe negativamente a los elementos tangibles ("Disminuye"); por el contrario, entre quienes perciben "Bajo" nivel de conflictos individuales (17.3%), la percepción de que los elementos tangibles "Disminuye": el 11.5% los evalúa negativamente y apenas el 5.8% los aprecia de manera favorable. Esta distribución destaca que la ausencia de conflictos individuales se asocia con una valoración más positiva de los recursos físicos y materiales de la organización, mientras que su presencia coincide con una percepción crítica de estos elementos.

Figura 2

Distribución de frecuencias de los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional



La figura 2, presenta la presencia de una relación inversa entre los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional, pues entre los trabajadores que perciben un "Alto" nivel de conflictos individuales (43), la mayoría (35) percibe los elementos tangibles en "Aumento" en buenas prácticas, lo que sugiere un ambiente laboral con infraestructura, equipos y comunicación adecuados. En contraste, entre quienes experimentan "Bajo" nivel de conflictos individuales (9), solo 3 empleados valoran positivamente "Aumento" en estos elementos, mientras que 6 empleados los considera deficientes o una "Disminución" en los elementos tangibles. Esta distribución refleja que los conflictos individuales deterioran la percepción de uso los recursos materiales y físicos de la organización, mientras que su ausencia de conflictos fortalece una visión más favorable a los elementos tangibles.

Tabla 32

Prueba Chi Cuadrado de los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional

Estadísticos estimados	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,738 ^a	1	,003		
Corrección de continuidad ^b	6,466	1	,011		
Razón de verosimilitud	7,804	1	,005		
Prueba exacta de Fisher				,008	,008
Asociación lineal por lineal	8,570	1	,003		
N de casos válidos	52				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,42.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

c. Distribución binomial utilizada.

La tabla 32, presenta la prueba de Chi-Cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 8.738$, $p = 0.003$) que indica que la muestra aporta evidencia suficiente para afirmar, con un 95% de confianza, que existe una asociación estadísticamente significativa entre los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional, dado que, p-valor de 0.003 es menor que el nivel de significancia estándar de $\alpha = 0.05$, por tanto se rechaza la hipótesis nula de

independencia de las variables, confirmando que los conflictos individuales se asocian a los elementos tangibles de la cultura organizacional.

Tabla 33

Medidas de asociación de los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional

Medidas de asociación de las variables de estudio		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,410	,147	-3,178	,003 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,410	,147	-3,178	,003 ^c
N de casos válidos		52			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La tabla 33, presenta los estadísticos de asociación lineal que indican la existencia de una asociación inversa entre conflictos individuales y elementos tangibles, pues, tanto el coeficiente de Pearson ($R = -0.410$, $p = 0.003$) como el de Spearman ($\rho = -0.410$, $p = 0.003$) confirman una correlación inversa moderada y estadísticamente significativa entre los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional. El signo negativo indica que, a mayor presencia de conflictos individuales, menor es la percepción favorable de los recursos físicos y materiales de la organización (equipos, infraestructura, comunicación). La significancia ($p < 0.05$) refuerza que esta relación no es aleatoria, sino que refleja un vínculo consistente en la muestra analizada. Estos resultados sugieren que los conflictos individuales no solo deterioran el clima laboral, sino que también distorsiona la valoración de los aspectos tangibles de la cultura organizacional.

- ii) Pruebas para la evaluación del modelo logístico binario de los conflictos laborales y la cultura organizacional

Tabla 34

Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
	Paso	7,804	1	,005
Paso 1	Bloque	7,804	1	,005
	Modelo	7,804	1	,005

La tabla 34, muestra la prueba Ómnibus del modelo logístico binario ($\chi^2 = 7.804$, $p = 0.005$) que permite determinar que el modelo logístico binario, evalúa la relación entre los conflictos individuales y los elementos tangibles de la cultura organizacional, es estadísticamente significativo, puesto que, el valor $p = 0.005$, inferior al umbral de significancia de $\alpha = 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula, indicando que los conflictos individuales son un predictor relevante para explicar la percepción de los elementos tangibles en la organización. La magnitud del estadístico Chi-Cuadrado revela que el modelo tiene un poder explicativo sólido, respaldando la idea de que los conflictos individuales afectan negativamente en la valoración de los elementos tangibles o de los recursos como infraestructura, equipos y comunicación institucional.

Tabla 35

Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles

Paso	Logaritmo de la verosimilitud - 2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	52,775 ^a	,139	,203

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

La tabla 35, presenta los estadísticos de varianza explicada que indican, que estadísticos de pseudo-R² del modelo logístico binario explica entre 13.9% (Cox y Snell) y 20.3% (Nagelkerke) de la variabilidad en los elementos tangibles de la cultura organizacional a partir de los conflictos individuales; aunque estos valores revelan un poder explicativo moderado, confirman que los conflictos individuales constituyen un factor relevante, aunque no exclusivo, en la percepción de los elementos tangibles o en los recursos físicos y materiales de la organización. Estos resultados sugieren la necesidad de complementar el modelo con otras variables (liderazgo, políticas institucionales) para captar con mayor precisión los determinantes de la cultura organizacional.

Tabla 36

Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles

Observado	Pronosticado				
	Elementos tangibles		Disminuye	Aumenta	Porcentaje correcto
	Disminuye	Aumenta			
Elementos tangibles	Disminuye	6	8	42,9	
Paso 1	tangibles Aumenta	3	35	92,1	
Porcentaje global				78,8	

a. El valor de corte es ,500

La tabla 36, presenta que la capacidad de predicción del modelo logístico binario que tiene una precisión global del 78.8% al predecir el "Aumento" o "Disminución" de uso adecuado de los elementos tangibles en función de los conflictos individuales; sin embargo, este resultado presenta matices importantes: mientras el modelo identifica correctamente el 92.1% de los casos de elementos tangibles con "Aumento" en su uso adecuado, solo logra clasificar adecuadamente el 42.9% de los casos con "Disminución" en su uso adecuado de los elementos tangibles, esta asimetría sugiere que el modelo es más efectivo para predecir entornos organizacionales con uso de recursos adecuados que aquellos con carencias en el uso de los materiales. La limitada sensibilidad (42.9%) para detectar casos negativos o de

“Disminución” indica que, aunque los conflictos individuales son un predictor relevante, existen otros factores no incluidos en el modelo que influyen en la percepción de los elementos tangibles.

Tabla 37

Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos individuales y los elementos tangibles

Coeficientes del modelo		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso	Conflictos individuales (1)	2,169	,808	7,199	1	,007	8,750
1 ^a	Constante	-,693	,707	,961	1	,327	,500

a. Variables especificadas en el paso 1: Conflictos individuales con puntuaciones en escala dicotómica

La tabla 37, presenta los coeficientes del modelo logístico binario de los Conflictos individuales y los Elementos tangibles de la Cultura Organizacional, donde el $\beta_1 = 2.169$ asocia un p-valor de 0.007 que acompaña a la variable dicotómica "conflictos individuales" con un significancia de $\alpha = 0.05$ por lo que dicho coeficiente debe ser considerada en el modelo logístico e indica que los "conflictos individuales" es un predictor significativo de la percepción negativa de los “elementos tangibles” en la cultura organizacional, en tanto que, $Exp(\beta_1) = 8.75$ indica que la presencia de conflictos individuales aumenta en 8.75 veces la probabilidad de encontrar deficiencias en los “elementos tangibles” de la organización. En forma similar, se tiene que el $\beta_0 = -0.693$ asocia un p-valor de 0.327 que es mayor que el nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ por tanto, no debe estar en el modelo logístico binario.

Luego el modelo logístico de los conflictos individuales y los elementos tangibles en su forma funcional antes de la evaluación es:

$$P(x) = \frac{1}{1 + e^{-(-0.693 + 2.169x)}}$$

El modelo logístico binario después de la evaluación de los coeficientes es:

$$P(x) = \frac{1}{1 + e^{-(2.169x)}}$$

Donde:

$P(Y = 1)$: Es la probabilidad de que el modelo clasifique a los grupos apropiadamente a los “Elementos tangibles”

$\beta_0 = -0.693$: Es el intercepto del modelo con $p = 0.327$.

$\beta_1 = 2.169$: Es el coeficiente que acompaña a los “Conflictos individuales” con $p = 0.007$

x : Son los valores dicotómicos de los “Conflictos laborales”

Por tanto:

Cuando hay “Alto” nivel de conflictos individuales, la probabilidad de percibir que la práctica de uso adecuado de los elementos tangibles “Disminuya” es de 0.50 o en un 50% de los casos.

$$\text{Si } x = 0 \rightarrow P(x = 0) = \frac{1}{1 + e^{-(2.169*0)}} = 0.50 \text{ o } 50\%$$

Cuando hay “Bajo” nivel de conflictos individuales, la probabilidad de percibir que la práctica de uso adecuado de los elementos tangibles “Aumenta” es de 0.897 o en un 89.7% de los casos

$$\text{Si } x = 1 \rightarrow P(x = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(2.169*1)}} = 0.897 \text{ o } 89.7\%$$

*Los indicadores estimados descritos en el primer objetivo específico, aportan argumentos que contrastan la primera hipótesis específica que postula que **HE1**: Los conflictos individuales afectan a los elementos tangibles de cultura organizacional.*

3.2.5 Contrastación de hipótesis específica 2 (He2)

Ha. Los conflictos colectivos afectan a los valores compartidos de cultura organizacional.

Ho. Los conflictos colectivos no afectan a los valores compartidos de cultura

Pruebas para demostrar la relación de causa – efecto entre los conflictos colectivos y los valores compartidos de la cultura organizacional

- i) Prueba Chi cuadrado para la asociación de los conflictos colectivos con valores compartidos de la cultura organizacional.

Tabla 38

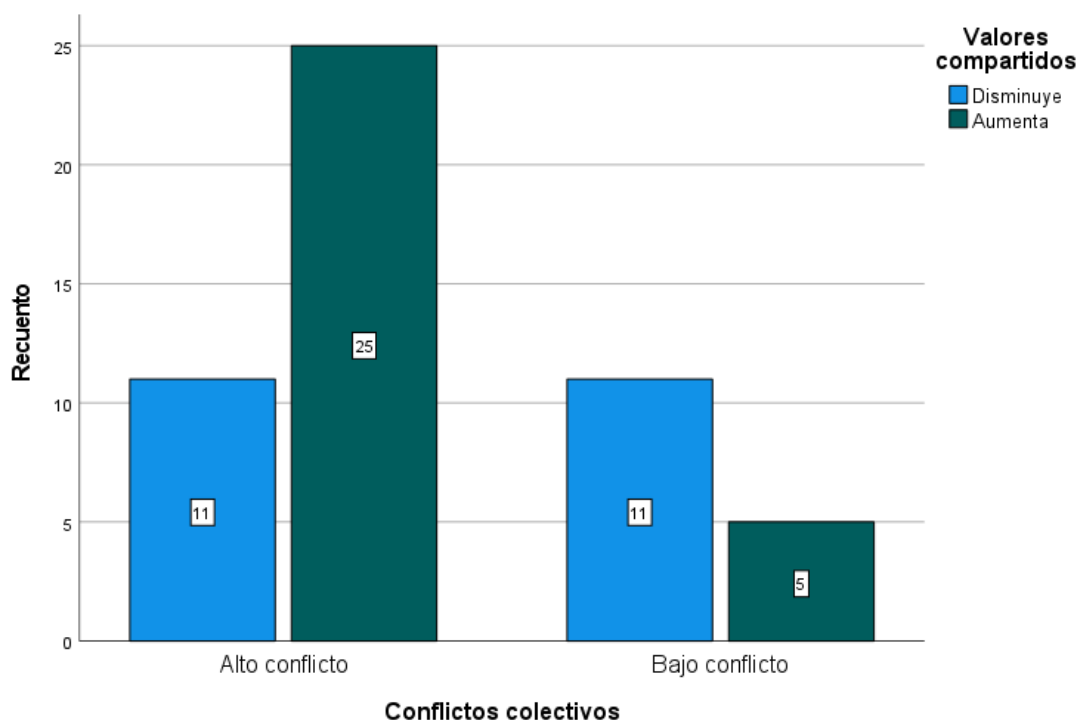
Tabla de contingencia de los conflictos colectivos y los valores compartidos

Dimensiones con puntuaciones en escala dicotómica		Valores compartidos		Total
		Disminuye	Aumenta	
Conflictos colectivos	Alto	11 (21.2%)	25 (48.1%)	36 (69.2%)
	Bajo	11 (21.2%)	5 (9.6%)	16 (30.8%)
Total		22 (42.3%)	30 (57.7%)	52 (100.0%)

La tabla 38, presenta la relación entre los conflictos colectivos y la práctica de los valores compartidos en FONCODES Ayacucho, al respecto se observa que la mayoría de los trabajadores, un 69.2%, se encuentra en un entorno de "Alto" conflicto colectivo, dentro de este contexto, un significativo 48.1% del total de encuestados percibe simultáneamente que la práctica de los valores organizacionales "Aumenta", mientras que solo el 21.2% asocia el alto nivel de conflicto con una "Disminución" de dichos valores compartidos. Esta distribución sugiere que las tensiones grupales no necesariamente debilitan la cultura de valores compartidos, sino que pueden coexistir con una percepción de fortalecimiento de los mismos, afectando a distintos segmentos de la organización de manera diferente.

Figura 3

Distribución de frecuencias de los conflictos colectivos y los valores compartidos



La figura 3 muestra la distribución de frecuencias de la presencia de conflictos colectivos y la percepción de los valores compartidos en la organización; al respecto se observa que en situaciones de "Alto conflicto", la percepción de que la práctica de valores compartidos "Aumenta" es la respuesta más común, registrada en 25 empleados; en contraste, en un ambiente de "Bajo conflicto", la percepción predominante es que la práctica de valores "Disminuye", como lo indican 11 de los 16 empleados en esta categoría. Esta representación visual sugiere que los conflictos colectivos no necesariamente deterioran la percepción de la cultura de valores compartidos, sino que, pueden estar condicionados por otros factores que no forman parte de esta investigación.

Tabla 39

Prueba Chi Cuadrado de los conflictos colectivos y los valores compartidos

Estadísticos estimados	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación n exacta (unilateral)

Chi-cuadrado de Pearson	6,620 ^a	1	,010		
Corrección de continuidad ^b	5,148	1	,023		
Razón de verosimilitud	6,661	1	,010		
Prueba exacta de Fisher				,015	,012
Asociación lineal por lineal	6,493	1	,011		
N de casos válidos	52				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6,77.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

La tabla 39, presenta la prueba Chi-cuadrado de Pearson con un valor de 6,620 con un nivel de significancia de $p = 0.010$, lo que demuestra una asociación estadísticamente significativa entre los conflictos colectivos y la percepción de los valores compartidos en la organización, dado que el p-valor es inferior al nivel de significancia de 0.05, por tanto, se determina que la relación entre ambas variables no se debe al azar; estos estimadores permiten inferir que la presencia y el nivel de los conflictos que ocurren entre grupos de trabajo están directamente relacionados con la manera en que los empleados perciben la solidez y la práctica de los valores compartidos de la cultura organizacional.

Tabla 40

Medidas de asociación de los conflictos colectivos y los valores compartidos

Medidas de asociación de las variables de estudio		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,357	,131	-2,701	,009 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,357	,131	-2,701	,009 ^c
N de casos válidos		52			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La tabla 40, muestra la correlación de Pearson y de Spearman de los conflictos colectivos y los valores compartidos, al respecto, los dos coeficientes tienen el mismo indicador de asociación lineal ($\rho = -0.357$, $p = 0.009$) que indica una

relación inversa de nivel bajo estadísticamente significativa entre los conflictos colectivos y los valores compartidos, revela que, a mayor presencia de conflictos colectivos, menor es la percepción favorable hacia los valores compartidos. La significancia ($p < 0.05$) refuerza que esta relación no es aleatoria, sino que refleja un vínculo consistente en la muestra analizada.

- ii) Pruebas para la evaluación del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos de la cultura organizacional

Tabla 41

Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	6,661	1	,010
	Bloque	6,661	1	,010
	Modelo	6,661	1	,010

La tabla 41, presenta la prueba ómnibus, revela que el modelo logístico binario que relaciona los conflictos colectivos con los valores compartidos es estadísticamente significativo ($\chi^2 = 6.661$; $p = 0.010$), e indica que los conflictos colectivos afectan negativamente la interiorización de valores compartidos. La significancia del Chi-cuadrado indica que la inclusión de los conflictos colectivos en el modelo mejora sustancialmente su capacidad predictiva.

Tabla 42

Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos

Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	64,191 ^a	,120	,162

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 3 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

En la tabla 42, se presenta la varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos, donde se observan el R cuadrado de Cox y Snell y el de Nagelkerke, el primero de Cox y Snell es de 0.120, mientras que el segundo de Nagelkerke es de 0.162, estos valores indican que el modelo explica aproximadamente el 12% y el 16.2% de la variabilidad en los valores compartidos de la cultura organizacional debido a la presencia de los conflictos colectivos.

Tabla 43

Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos

Observado	Pronosticado				
	Valores compartidos		Disminuye	Aumenta	Porcentaje correcto
	Disminuye	Aumenta			
Paso 1	Valores compartidos	Disminuye	11	11	50,0
		Aumenta	5	25	83,3
Porcentaje global					69,2

a. El valor de corte es ,500

La tabla 43, muestra el poder de clasificación del modelo logístico binario que relaciona los conflictos colectivos con los valores compartidos en la organización, al respecto, el porcentaje global de clasificación correcta del modelo es del 69.2%, lo que determina una capacidad moderada para predecir la relación entre los conflictos colectivos y la percepción de los valores compartidos; esto implica que, aunque el modelo es más efectivo en identificar casos de "Aumento" en los valores compartidos, tiene limitaciones en su capacidad para clasificar adecuadamente las situaciones de "Disminución" en la percepción de los valores compartidos. En general, los resultados indican que la percepción de los valores compartidos puede coexistir con altos niveles de conflicto, lo que sugiere que otros factores podrían estar influyendo en la dinámica cultural de la organización.

Tabla 44

Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos colectivos y los valores compartidos

Coeficientes del modelos	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a Conflictos colectivos (1)	1,609	,649	6,141	1	,013	5,000
Constante	-,788	,539	2,137	1	,144	0,455

a. Variables especificadas en el paso 1: CC_PunT_P_N.

La tabla 44, presenta los coeficientes del modelo logístico binario de los Conflictos colectivos y los valores compartidos de la Cultura Organizacional, donde el $\beta_1 = 1.609$ asocia un p-valor de 0.013 que acompaña a la variable dicotómica "conflictos colectivos", estos estimadores determinan que el coeficiente debe ser considerada en el modelo logístico e indica que los "conflictos colectivos" es un predictor significativo que determina que los conflictos colectivos tienen un impacto relevante en la probabilidad de que los valores compartidos "Aumenten" o "Disminuyan", en tanto que, $Exp(\beta_1) = 5.000$ indica que por cada unidad de aumento en los conflictos colectivos aumenta en 5.000 veces la probabilidad de percibir disminución en los "valores compartidos" de la organización.

El coeficiente intercepto $\beta_0 = -0.788$ asocia un p-valor de 0.144 que es mayor que el nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ por tanto, no debe estar en el modelo logístico binario.

Luego el modelo logístico de los conflictos colectivos y los valores compartidos en su forma funcional antes de la evaluación es:

$$P(Y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(-0.788 + 1.609x)}}$$

El modelo logístico binario después de la evaluación de los coeficientes es:

$$P(x) = \frac{1}{1 + e^{-(1.609x)}}$$

Donde:

$P(x)$: Es la probabilidad de que el modelo clasifique a los grupos apropiadamente a los “Valores compartidos”

$\beta_0 = -0.788$: Es el intercepto del modelo con $p = 0.144$.

$\beta_1 = 1.609$: Es el coeficiente que acompaña a los “Conflictos colectivos” con $p = 0.013$

x : Son los valores dicotómicos de los “Conflictos colectivos”

Por tanto:

Cuando hay “Alto” nivel de conflictos colectivos, la probabilidad de percibir que la práctica de los valores compartidos “Disminuya” es de 0.50 o en un 50% de los casos.

$$\text{Si } x = 0 \rightarrow P(x = 0) = \frac{1}{1 + e^{-(1.609*0)}} = 0.50 \text{ o } 50\%$$

Cuando hay “Bajo” nivel de conflictos colectivos, la probabilidad de percibir que la práctica de los valores compartidos “Aumente” es de 0.833 o en un 83.3% de los casos

$$\text{Si } x = 1 \rightarrow P(x = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(1.609*1)}} = 0.833 \text{ o } 83.3\%$$

Los estimadores descritos en el segundo objetivo específico, contribuyen con evidencias que contrastan la segunda hipótesis específica que afirma que HE2: Los conflictos colectivos afectan a los valores compartidos de cultura organizacional

3.2.6 Contratación de hipótesis específica 3 (He3)

Ha. Los conflictos de intereses afectan a los supuestos básicos de cultura organizacional.

Ho. Los conflictos de intereses no afectan a los supuestos básicos de cultura organizacional.

Pruebas para demostrar la relación de causa – efecto entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos de la cultura organizacional

i) Prueba Chi cuadrado para la asociación de los conflictos laborales con la cultura organizacional.

Tabla 45

Tabla de contingencia de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

Dimensiones puntuaciones en escala dicotómica	con	Supuestos básicos		
		Disminuye	Aumenta	Total
Conflictos de intereses	Alto	9 (17.3%)	20 (38.5%)	29 (55.8%)
	Bajo	15 (28.8%)	8 (15.4%)	23 (44.2%)
Total		24 (46.2%)	28 (53.8%)	52 (100.0%)

En la Tabla 45, se presenta la relación entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos dentro de la organización, al respecto se observa que, de un total de 52 trabajadores, el 55.8% reporta un nivel "Alto" de conflictos de intereses, entre los cuales el 38.5% señala que los supuestos básicos "Aumentan", mientras que un 17.3% indica que estos "Disminuyen", esto estaría indicando que, a pesar de la presencia de altos conflictos de intereses, una parte significativa de los empleados todavía percibe una mejora en los supuestos básicos de la cultura organizacional.

Por otro lado, entre aquellos que experimentan "Bajo" nivel de conflictos de intereses, el 28.8% considera que los supuestos básicos "Disminuyen", en comparación con solo el 15.4% que observa un "Aumento", estos comportamientos

indica que, en entornos con menos conflictos, la percepción de los supuestos básicos tiende a ser más negativa, lo que es inesperado.

En conjunto, los resultados sugieren que la relación entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos es una relación compleja, no obstante, se podría esperar que mayores conflictos lleven a una disminución en la percepción de los supuestos, los datos indican que los altos conflictos no necesariamente impiden la valoración positiva de estos principios culturales, por tanto, estos comportamientos indican la necesidad de investigar más a fondo otros factores que puedan influir en esta dinámica, así como la importancia de gestionar los conflictos de intereses para preservar la integridad de los supuestos básicos en la cultura organizacional.

Tabla 46

Prueba Chi Cuadrado de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

Estadísticos estimados	Valor	gl	Significació n asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,031 ^a	1	,014		
Corrección de continuidad ^b	4,734	1	,030		
Razón de verosimilitud	6,135	1	,013		
Prueba exacta de Fisher				,024	,014
Asociación lineal por lineal	5,915	1	,015		
N de casos válidos	52				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,62.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En la Tabla 46, se presenta la prueba de Chi-Cuadrado que evalúa la relación entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos de la cultura organizacional. El valor del Chi-Cuadrado de Pearson es de 6.031, con un p-valor de 0.014, indica una asociación estadísticamente significativa entre las variables, dado que este valor es menor que el nivel de significancia de α de 0.05. Estos indicadores estimados especifican que los conflictos de intereses tienen una asociación significativa con la

percepción de los supuestos básicos dentro de la cultura organizacional, y probablemente plantean la necesidad de abordar estas tensiones generadas por los conflictos de intereses para preservar la integridad de los supuestos básicos de la institución.

Tabla 47

Medidas de asociación de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

Medidas de asociación de las variables de estudio	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	-,341	,131	-2,561	,013 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	-,341	,131	-2,561	,013 ^c
N de casos válidos	52			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

En la Tabla 47, se presentan las medidas de asociación entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos, revelando una correlación negativa significativa. El coeficiente de correlación de Pearson y la correlación de Spearman muestran un valor de -0.341, con un p-valor de 0.013, lo que indica que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables, dado que el p-valor es menor que el nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Esta correlación negativa sugiere que a medida que los conflictos de intereses aumentan, la percepción de los supuestos básicos tiende a disminuir.

ii) Pruebas para la evaluación del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos de la cultura organizacional

Tabla 48

Prueba ómnibus para evaluar los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	6,135	1	,013
	Bloque	6,135	1	,013
	Modelo	6,135	1	,013

En la Tabla 48, se presenta la prueba ómnibus que evalúa la significación de los coeficientes del modelo logístico binario relacionado con los conflictos de intereses y los supuestos básicos, al respecto el valor del Chi-Cuadrado es de 6.135, con un p-valor de 0.013, que indica que el modelo es estadísticamente significativo, dado que el p-valor es menor que el nivel de significancia de $\alpha = 0.05$; esto determina que los conflictos de intereses tienen un efecto notable en la percepción de los supuestos básicos, validando así la utilidad del modelo logístico para comprender esta relación.

Tabla 49

Varianza explicada del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	65,644 ^a	,111	,149

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 3 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

En la Tabla 49, se presentan las medidas de varianza explicada del modelo logístico binario que analiza la relación entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos; los valores del R cuadrado de Cox y Snell y de Nagelkerke son de 0.111 y 0.149, respectivamente, estos estimadores revelan que el modelo explica aproximadamente el 11.1% y el 14.9% de la varianza en los supuestos básicos a partir de los conflictos de intereses; aunque estos porcentajes indican que el modelo

tiene un poder explicativo limitado, pero son un indicativo significativo de la relación existente, resaltando la necesidad de explorar otros factores que puedan influir en esta dinámica dentro de la organización.

Tabla 50

Tabla de clasificación del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

Observado	Pronosticado				
	Supuestos básicos		Porcentaje		
	Disminuye	Aumenta	correcto		
Paso 1	Supuestos básicos	Disminuye	15	9	62,5
		Aumenta	8	20	71,4
Porcentaje global					67,3

a. El valor de corte es ,500

En la Tabla 50, se presenta la clasificación del modelo logístico binario que evalúa la relación entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos, al respecto se tiene que el grupo con supuestos básicos que "Disminuyen", el modelo pronostica correctamente 15 casos, con 9 casos incorrectos, logrando un porcentaje de aciertos del 62.5%; asimismo, para el grupo que "Aumenta", se pronostican 20 casos correctos frente a 8 incorrectos, alcanzando un porcentaje de aciertos del 71.4%. En general, el modelo muestra un porcentaje global de clasificación correcta del 67.3%, lo que refleja una capacidad moderada para predecir la relación entre los conflictos de intereses y los supuestos básicos.

Tabla 51

Evaluación de los coeficientes del modelo logístico binario de los conflictos de intereses y los supuestos básicos

Coeficientes del modelos		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso	Conflictos de intereses (1)	1,427	,594	5,773	1	,016	4,167
1 ^a	Constante	-,629	,438	2,062	1	,151	,533

a. Variables especificadas en el paso 1: Conflictos de intereses, puntuaciones en escala dicotómica

En la Tabla 51, se evalúan los coeficientes del modelo logístico binario que relaciona los conflictos de intereses con los supuestos básicos; donde el coeficiente $\beta_1 = 1.427$ asocia un p-valor de 0.016 que acompaña a la variable dicotómica "conflictos de intereses", estos indicadores permiten determinar el coeficiente debe ser incluido en el modelo logístico, esto implica que los conflictos de intereses tienen un impacto significativo en la probabilidad de que los supuestos básicos "Aumenten" o "disminuyan", con una razón de verosimilitud (Exp(B)) de 4.167. Esto significa que, por cada unidad de aumento en los conflictos de intereses, las probabilidades de observar una disminución en los supuestos básicos se multiplican por aproximadamente 4.17.

Por otro lado, el coeficiente intercepto $\beta_0 = -0.629$ asocia un p-valor de 0.151 que es mayor que el de significancia de $\alpha = 0.05$, por lo que, no es significativo y no debe estar en el modelo binario.

Luego el modelo logístico de los conflictos de intereses y los supuestos básicos en su forma funcional antes de la evaluación es:

$$P(x) = \frac{1}{1 + e^{-(-0.629 + 1.427x)}}$$

El modelo logístico binario después de la evaluación de los coeficientes es:

$$P(x) = \frac{1}{1 + e^{-(1.427x)}}$$

Donde:

$P(x)$: Es la probabilidad de que el modelo clasifique a los grupos apropiadamente a los "Supuestos básicos"

$\beta_0 = -0.629$: Es el intercepto del modelo con $p = 0.151$.

$\beta_1 = 1.427$: Es el coeficiente que acompaña a los "Conflictos de intereses" con $p = 0.016$

x : Son los valores dicotómicos de los “Conflictos de intereses”

Por tanto:

Cuando hay “Alto” nivel de conflictos de intereses, la probabilidad de percibir que la práctica de los supuestos básicos “Disminuya” es de 0.50 o en un 50% de los casos.

$$\text{Si } x = 0 \rightarrow P(x = 0) = \frac{1}{1 + e^{-(1.427*0)}} = 0.50 \text{ o } 50\%$$

Cuando hay “Bajo” nivel de conflictos de intereses, la probabilidad de percibir que la práctica de los supuestos básicos “Aumente” es de 0.806 o en un 80.6% de los casos

$$\text{Si } x = 1 \rightarrow P(x = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(1.427*1)}} = 0.806 \text{ o } 80.6\%$$

Los estimadores descritos en el tercer objetivo específico, aportan evidencias que contrastan la tercera hipótesis específica que afirma que HE3: Los conflictos de intereses afectan a los supuestos básicos de cultura organizacional

IV. DISCUSIÓN

La investigación tuvo como propósito general describir cómo los conflictos laborales afectan la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024, los resultados obtenidos mediante el enfoque de investigación mixto muestran la incidencia significativa de los conflictos individuales, colectivos y de intereses sobre los elementos tangibles, valores compartidos y supuestos básicos de la cultura organizacional, respectivamente. Este hallazgo es consistente con diversos estudios previos en contextos organizacionales similares (Moreno, 2020; Beltrán, 2020; Ramírez, 2022; Molina, 2022).

Con respecto al “Impacto de los conflictos individuales en los elementos tangibles de la cultura organizacional”

Se observó que los conflictos individuales, definidos por desacuerdos interpersonales y la falta de atención a las preocupaciones personales, afectan negativamente los elementos tangibles de la cultura organizacional, tales como la calidad de la infraestructura, recursos materiales y equipos tecnológicos. Los índices descriptivos señalaron que el 36.5% del personal percibe que sus inquietudes son atendidas con frecuencia, pero un porcentaje considerable experimenta desacuerdos regulares con sus superiores y colegas (Tabla 2). La correlación de Spearman entre conflictos individuales y elementos tangibles fue inversa y significativa pero baja ($\rho = -0.284$, $p = 0.041$), indicando que a mayor conflictividad individual, peor valoración de estos recursos (Tabla 20).

El análisis inferencial mediante regresión logística binaria confirmó que los conflictos individuales son un predictor significativo para la percepción negativa de los elementos tangibles ($\chi^2 = 7.804$, $p = 0.005$), con un Odds Ratio de 8.75 (Tabla 37); esto indica que la presencia de conflictos individuales o interpersonales aumenta en casi nueve veces la probabilidad de observar deficiencias materiales y operativas en la organización.

Estos resultados se alínean con los aportes de Herrera (2020) y Palomino (2022), quienes destacan que la insuficiente comunicación interna y la desmotivación derivada de conflictos personales deterioran el ambiente físico y el uso adecuado de recursos en organizaciones del sector público; asimismo, el aporte académico de Béjar (2023) relaciona el estrés laboral generado por fricciones individuales con un menor compromiso hacia el uso responsable de recursos, lo cual repercute en la calidad física y tecnológica institucional, por tanto, una gestión eficaz de estos conflictos personales emerge como un requisito imprescindible para la conservación y adecuada utilización de los elementos tangibles en FONCODES Ayacucho.

Con respecto a la “Influencia de los conflictos colectivos en los valores compartidos de la cultura organizacional”

Los conflictos colectivos, correspondientes principalmente a tensiones entre equipos, desacuerdos en las decisiones institucionales y conflictos sobre condiciones laborales, los resultados revelaron una relación significativa con la percepción y práctica de los valores compartidos; además el análisis descriptivo mostró que un 75% de trabajadores enfrentan conflictos grupales frecuentes (Tabla 3), lo que coincide con un decrecimiento en la valoración de la justicia, respeto mutuo e innovación como valores organizacionales (Tabla 6); en forma complementaria, la correlación de Spearman evidenció una relación inversa moderada y significativa entre conflictos colectivos y valores compartidos ($\rho = -0.552$, $p = 0.000$) (Tabla 21), además, el modelo logístico indicó que un incremento en los conflictos colectivos aumenta cinco veces la probabilidad de que los valores compartidos disminuyan ($\chi^2 = 6.661$, $p = 0.010$) (Tabla 44). Estos resultados coinciden con los hallazgos de Molina (2022), que establecen que las tensiones grupales deterioran la cohesión institucional y obstaculizan la innovación, mientras que Méndez (2022) y Palomino (2022) advierten la importancia de un clima laboral armonioso para la internalización de valores

esenciales que sostienen el compromiso organizacional; por otro lado, Ladines y Salazar (2021) describen una fuerte relación entre la calidad de la comunicación interna y la presencia de conflictos colectivos, hecho reflejado en FONCODES donde la inconsistencia en los mensajes y la resistencia al cambio se traducen en fragmentación y desgaste emocional; en consecuencia, para restaurar y fortalecer los valores compartidos es necesario fomentar estrategias de mediación y liderazgo participativo que reduzcan las fricciones colectivas.

Con respecto a los “Efectos de los conflictos de intereses en los supuestos básicos de la cultura organizacional”

Los conflictos de intereses como el tipificado como favorecimientos, asignación injusta de recursos, y decisiones sesgadas, se identificó un impacto sustancial en los supuestos básicos de la cultura organizacional, referidos a creencias y normativas profundas que guían la conducta institucional; los estadísticos descriptivos estimados revelan que más del 50% de los trabajadores perciben altos niveles de conflicto por intereses que erosionan la confianza y la equidad, mientras que un porcentaje significativo señala prácticas de favoritismo y toma arbitraria de decisiones (Tabla 4 y Tablas 16-18). En la parte inferencial, se estimó la correlación de Spearman presentó una relación inversa moderada y significativa entre conflictos de intereses y supuestos básicos ($\rho = -0.492$, $p = 0.000$) (Tabla 22) y el modelo logístico binario confirmó que estos conflictos multiplican por 4.17 la probabilidad de que los supuestos básicos disminuyan ($\chi^2 = 6.135$, $p = 0.013$) (Tabla 51). Estos resultados son congruentes con lo reportado por Béjar (2023), quien asocia los conflictos de intereses con el incremento del burnout y deterioro del compromiso emocional en el sector público; por su parte, Condori (2022) destaca que la motivación organizacional depende en gran medida de la percepción de justicia y transparencia, mientras que FONCODES debe mejorar para proteger sus supuestos básicos; en tanto que, Menacho et al. (2018) también

señalan que la gestión administrativa juega un rol crítico para mitigar estos conflictos y fortalecer la coherencia cultural. Así, la restauración de los supuestos básicos requiere la implementación de mecanismos institucionales de transparencia, ética y gobernanza que combatan el favoritismo y promuevan la equidad.

A modo de síntesis, la investigación evidenció que en FONCODES Ayacucho los conflictos laborales, en sus diferentes dimensiones individuales, colectivas y de intereses, impactan negativa y significativamente a las dimensiones estructurales, normativas y culturales de la organización, respectivamente, con correlaciones inversas estadísticamente significativas que respaldan la relación causal. Estos resultados refuerzan la importancia de abordar la cultura organizacional como un sistema integrado, donde la gestión adecuada de las tensiones laborales se traduce en mejoras tangibles en recursos físicos, fortalecimiento de valores compartidos y consolidación de creencias y supuestos que sustentan la identidad institucional. Consecuentemente, las estrategias para la gestión del conflicto laboral deben contemplar intervenciones de comunicación efectiva, liderazgo ético, política equitativa de recursos y construcción colectiva de valores, como recomiendan Moreno (2020), Beltrán (2020), y Ramírez (2022). Mejorar estos aspectos facilitará la transformación organizacional hacia un ambiente más colaborativo, motivador y eficiente, favoreciendo el desarrollo institucional sostenible, conforme a la evidencia científica plasmada en este y otros estudios similares en contextos públicos peruanos (Molina, 2022; Palomino, 2022; Méndez, 2022; Quila, 2023).

PROPUESTAS DE MEJORA A LOS PROBLEMAS RELEVANTES IDENTIFICADOS

3.4.1 Conflictos de intereses y favoritismo laboral		
Problema identificado	Propuesta de mejora	Objetivo
Percepción de favoritismo en decisiones internas	Elaborar e implementar un reglamento institucional de evaluación del desempeño con criterios cuantificables (metas cumplidas, competencias demostradas, puntualidad, calidad de trabajo), accesible a todos los trabajadores, y aplicado con supervisión externa para garantizar imparcialidad.	Reducir prácticas de trato preferencial y mejorar la percepción de justicia laboral
Conflictos derivados por relaciones personales en decisiones organizativas	Crear un protocolo interno de gestión de conflictos de interés que incluya: declaración jurada de parentesco o relaciones personales, canal digital anónimo para reportes, y comité imparcial que evalúe denuncias sin revelar identidades.	Brindar un espacio seguro para reportar casos de parcialidad o trato desigual
Falta de confianza en líderes por decisiones subjetivas	Diseñar un plan de capacitación obligatorio, cada seis meses, para personal directivo y de coordinación, centrado en ética pública, justicia organizacional, liderazgo imparcial y gestión emocional, con seguimiento de aplicación práctica.	Fortalecer competencias de liderazgo equitativo y promover el trato imparcial
Baja moral laboral por percepciones de injusticia	Implementar reuniones mensuales de diálogo horizontal por unidades de trabajo, en donde trabajadores y líderes expongan de forma respetuosa casos de decisiones percibidas como injustas, con seguimiento institucional de propuestas surgidas.	Reforzar el clima organizacional a través de la comunicación y retroalimentación institucional
3.4.2 Asignación desigual de recursos laborales		
Problema identificado	Propuesta de mejora	Objetivo
Percepción de distribución inequitativa de recursos laborales	Desarrollar una plataforma digital institucional donde se registre en tiempo real la asignación de bienes, insumos y equipos por área, funcionario o proyecto, con posibilidad de ver reportes históricos y observaciones.	Mejorar la trazabilidad de la distribución y reducir la sensación de injusticia
Quejas frecuentes por falta de equidad en entrega de materiales o apoyo técnico	Redactar y socializar una guía institucional con criterios objetivos (función, carga operativa, urgencia técnica) para priorización en la entrega de recursos, validada por todas las jefaturas y difundida entre los trabajadores.	Garantizar la equidad mediante reglas claras en la asignación de apoyo institucional
Fragmentación interna por rivalidades generadas por favoritismo en beneficios	Implementar un sistema rotativo para beneficios laborales como pasantías, comisiones, capacitaciones o estímulos, de forma que todos los trabajadores accedan por igual, en función de cumplimiento de metas y turnos equitativos.	Promover un ambiente más cohesionado y disminuir tensiones internas por trato preferencial

Clima de resentimiento por asignación arbitraria	Realizar auditorías internas semestrales lideradas por una unidad externa o interna independiente, enfocadas en verificar imparcialidad y trazabilidad en la entrega de recursos y beneficios, y difundir los hallazgos públicamente.	Evaluar continuamente la equidad institucional y corregir desviaciones de forma oportuna
3.4.3 Decisiones segadas y orientación al logro de resultados		
Problema identificado	Propuesta de mejora	Objetivo
Decisiones que no valoran el mérito individual	Institucionalizar un sistema de evaluación del desempeño individual con indicadores de cumplimiento de objetivos, participación en equipo, responsabilidad ética y cumplimiento de horarios, acompañado de informes trimestrales con retroalimentación escrita.	Vincular el reconocimiento institucional a resultados tangibles y medibles
Falta de motivación por decisiones injustificadas o poco transparentes	Establecer un procedimiento formal para decisiones institucionales relevantes (cambios de cargo, asignación de tareas, jefaturas), que contemple reuniones de consulta con el equipo involucrado y registro por acta.	Incrementar la legitimidad de las decisiones mediante procesos participativos
Sensación de favoritismo en promociones o encargaturas	Diseñar un modelo de convocatoria pública interna para encargaturas y ascensos, con bases claras, requisitos mínimos, jurado plural y publicación de resultados con rúbricas comparativas, para toda decisión interna de promoción.	Asegurar procesos justos y meritocráticos que fortalezcan la cultura del logro
Baja orientación al logro colectivo	Integrar metas institucionales de cumplimiento trimestral que involucren a cada unidad, con reconocimiento grupal en caso de logro y retroalimentación conjunta en caso de incumplimiento, priorizando incentivos no monetarios.	Estimular el trabajo colaborativo y el compromiso organizacional hacia resultados comunes

Conclusiones

Habiendo realizado la investigación de los conflictos laborales y la cultura organizacional en FONCODES de Ayacucho, se presentan las siguientes conclusiones fundamentadas en los estimadores estadísticos:

1. De manera general, el análisis estadístico reveló una correlación inversa moderadamente fuerte entre la variable de conflictos laborales y la cultura organizacional ($\rho = -0.580$, $p = 0.000$), que explica aproximadamente un 33.6% de la variabilidad en la percepción cultural ($R^2 \approx 0.336$), esta relación confirma la hipótesis general, evidenciando que a medida que los conflictos laborales incrementan en frecuencia e intensidad, se deterioran aspectos críticos de la cultura organizacional relacionados con la cohesión, la motivación, la confianza y los valores que sostienen la identidad institucional, por tanto, los conflictos internos constituyen un factor determinante en la estabilidad y eficacia de la dinámica organizacional en FONCODES.
2. Respecto al primer objetivo específico, se concluye que los conflictos individuales inciden negativamente en los elementos tangibles de la cultura organizacional, puesto que, el coeficiente de correlación de Spearman mostró una relación inversa moderada y significativa ($\rho = -0.410$, $p = 0.003$), mientras que el modelo de regresión logística binaria indicó que la presencia de conflictos individuales incrementa en 8.75 veces la probabilidad de percepción negativa sobre los elementos tangibles ($\chi^2 = 7.804$, $p = 0.005$, Odds Ratio = 8.75). Esto se traduce en que los desacuerdos y tensiones personales deterioran el ambiente físico, la infraestructura, los recursos materiales y los canales de comunicación institucional, generando desmotivación y un uso ineficiente de los activos, así, estos resultados respaldan la hipótesis específica y subrayan la necesidad de gestionar efectivamente los conflictos interpersonales para preservar los componentes visibles y funcionales de la cultura organizacional.

3. En relación con el segundo objetivo, se evidenció que los conflictos colectivos afectan de forma significativa y desfavorable a los valores compartidos dentro de la cultura organizacional, la correlación de Spearman mostró una asociación inversa moderada entre ambas variables ($\rho = -0.357$, $p = 0.009$), y el modelo logístico confirmó que un incremento en conflictos colectivos multiplica por cinco la probabilidad de disminución en la percepción y práctica de valores organizacionales fundamentales como la justicia, el respeto mutuo y la innovación ($\chi^2 = 6.661$, $p = 0.010$, Odds Ratio = 5.00). Estos hallazgos demuestran que las tensiones entre equipos y las discrepancias en la toma de decisiones fragmentan la cohesión interna y erosionan el compromiso con los principios institucionales, afectando la adaptabilidad y la colaboración estratégica. Por ende, se valida la hipótesis específica 2, estableciendo que la convivencia organizacional depende críticamente del manejo adecuado de los conflictos grupales.
4. En cuanto al tercer objetivo, se determinó que los conflictos de intereses tienen un impacto negativo y estadísticamente significativo sobre los supuestos básicos que sustentan la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho, además, la correlación de Spearman refleja una asociación inversa moderada ($\rho = -0.341$, $p = 0.013$), mientras que el modelo logístico indica que la presencia de conflictos de intereses eleva en 4.17 veces la probabilidad de percepción de disminución en estos supuestos fundamentales ($\chi^2 = 6.135$, $p = 0.013$, Odds Ratio = 4.17). Esto implica que las prácticas de favoritismo, distribución desigual de recursos y decisiones sesgadas comprometen las creencias profundas, la confianza institucional, y la orientación hacia el logro y la equidad, afectando la identidad cultural y el desempeño organizacional, dichos resultados corroboran la última hipótesis específica, subrayando la necesidad de políticas institucionales claras y transparentes para mitigar los conflictos de intereses y reconstruir la base cultural de la institución.

Recomendaciones

1. Es imprescindible que los directivos establezcan canales de comunicación internos permanentes y efectivos, en los cuales el personal pueda expresar sus inquietudes y ser escuchado oportunamente. Recomendamos implementar reuniones mensuales entre líderes y colaboradores para tratar temas de interés, aclarar procesos y reforzar la transparencia en la toma de decisiones. Asimismo, la creación de un canal digital o físico de comunicación interna, supervisado e impulsado por un comité de mediación de conflictos, permitirá identificar oportunamente tensiones emergentes y promover su resolución temprana, evitando el escalamiento del conflicto. Se sugiere además capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo participativo, manejo emocional y resolución de conflictos, de forma que fomenten un ambiente de trabajo colaborativo, empático y de respeto mutuo, tal como lo demanda la gestión organizacional moderna.
2. Para contrarrestar el impacto negativo de los conflictos individuales en los elementos tangibles de la cultura organizacional, se recomienda a los directivos desarrollar un protocolo institucional para la atención de inquietudes y conflictos personales, este debe incluir espacios de diálogo confidenciales, mediación especializada y seguimiento estructurado, con el fin de promover la cooperación y el compromiso individual en el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y materiales de trabajo; asimismo, es fundamental promover campañas internas de sensibilización sobre la importancia del uso responsable de los recursos, la corresponsabilidad y el trabajo en equipo para la conservación del ambiente físico, reduciendo negligencia y fragmentación en las responsabilidades.
3. Dada la incidencia significativa de los conflictos colectivos sobre los valores compartidos, es esencial que los directivos implementen programas de integración y fortalecimiento de los valores organizacionales, estos programas pueden incluir talleres de trabajo en equipo,

dinámicas de confianza, y actividades orientadas a la motivación, que propicien el reconocimiento equitativo de logros y la adaptabilidad al cambio; es necesario también revisar y mejorar los mecanismos de toma de decisiones, garantizando su claridad, justicia y participación. Esto permitirá disminuir los desacuerdos y frustraciones que actualmente alimentan la fragmentación y limitan la colaboración, fortaleciendo la identidad cultural y el sentido de pertenencia institucional.

4. Para mitigar el efecto negativo de los conflictos de intereses sobre los supuestos básicos de la cultura organizacional, se recomienda a los directivos diseñar e implementar políticas claras y justas de asignación de recursos, promociones y reconocimiento, basadas en criterios objetivos y auditables, al respecto, se sugiere la creación de un Comité de Ética Institucional encargado de supervisar y garantizar la transparencia y equidad en los procesos de toma de decisiones, así como de atender denuncias relacionadas con favoritismos o prácticas sesgadas. Además, es necesario instaurar mecanismos de rendición de cuentas y auditorías internas periódicas que hagan pública la gestión de recursos y beneficios. También se recomienda impulsar campañas formativas sobre ética organizacional, liderazgo justo y gestión imparcial para todo el personal directivo y operativo, promoviendo una cultura de mérito, confianza y compromiso con la misión institucional.

REFERENCIAS

- Ávila, E., & Vivar, B. (2021). *Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020 [Tesis de maestría, Universidad Continental]*. Repositorio. Fuente: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9773/6/IV_PG_MRHGO_TE_Avila_Vivar_2021.pdf
- Béjar, A. (2023). *Conflicto laboral y síndrome de burnout en los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2022 [Tesis de pregrado, universidad Andina del Cusco]*. Repositorio. Fuente: https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/5580/Alejandra_Tesis_bachiller_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Béjar, A. (2023). *Conflicto laboral y síndrome de burnout en los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2022 [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco]*. Repositorio. Fuente: https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/5580/Alejandra_Tesis_bachiller_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BELTRAN, Y. (2020). *IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NOVACERO [Tesis de Pregrado, ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL]*. Repositorio. Fuente: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/21646/1/CD%2011129.pdf>
- Blanco, L. (2022). *Coaching para el cambio de la cultura organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana Cali. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Coaching_para_el_cambio_de_la_cultura_or/fo_r2EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Cairos, D. (2022). *Los conflictos laborales de dimensión transnacional*. ARANZADI / CIVITAS. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Los_conflictos_laborales_de_dimensi%C3%B3n_t/S_KmEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia (EVG)*(97). doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Carrasco, R. (2023). *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior*. Editora CLAE. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Cultura_organizacional_y_desempe%C3%B1o_prof/nQ3jEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Chávarry, R. (2020). *Comunicación organizacional y conflictos laborales en la IAP Santísima Virgen de Coharcas, Villa el Salvador, 2020 (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú)*. Repositorio. Fuente: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1261/Chavarry%20Arenas%2c%20Rosa%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávarry, R. (2020). *Comunicación organizacional y conflictos laborales en el IEP Santísima Virgen de Cocharcas, Villa el Salvador - 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]*. Repositorio. Fuente:

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1261/Chavarry%20Arenas%2c%20Rosa%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Conceptos de la Historia. (2023). *Derechos laborales a lo largo de la historia: una mirada retrospectiva*. Fonte: conceptosdelahistoria.com/movimientos-sociales/
<https://conceptosdelahistoria.com/movimientos-sociales/movimientos-laborales/derechos-laborales/>
- Cóndor, L., & Almache, P. (2023). *La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso en el período 2022-2023 [tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]*. Repositorio. Fonte: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10042/1/PI-002374.pdf>
- Condori, J. (2022). *Cultura organizacional y morivación organizacional en el personal del Hospital Apoyo Yunguyo, Puno - 2020*. Repositirio. Fonte: <https://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/1678/1/Jhony%20Erick%20Condori%20Pacheco.pdf>
- Condori, J. (2022). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL HOSPITAL APOYO YUNGUYO, PUNO – 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Ica]*. Repositorio. Fonte: <https://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/1678/1/Jhony%20Erick%20Condori%20Pacheco.pdf>
- Creswell, J. (2019). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *English Language Teaching*, 12(5). Fonte: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/elt/article/view/0/39044>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2015). *Métodos de recolección y análisis de datos: Manual de investigación cualitativa. Vol. IV*. Editorial Gedisa. Fonte: https://www.google.com.pe/books/edition/M%C3%A9todos_de_recolecci%C3%B3n_y_an%C3%A1lisis_de/5pPsDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Díaz, M. (2023). *Cultura organizacional y la morivación laboral en al Municipalidad Distrital de Río Grande, Ica, 2023*. Repositorio. Fonte: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33727/Diaz%20Alayo%20Milton%20Jhon.pdf?sequence=12&isAllowed=y>
- Díaz, V. (2009). *Análisis de datos de encuestas: Desarrollo de una investigación completa utilizando SPSS*. Editorial UOC, S.L. Fonte: https://www.google.com.pe/books/edition/An%C3%A1lisis_de_datos_de_encuestas/xk7I9MCJZFSc?hl=es&gbpv=0
- Gámez, R. (2000). https://www.google.com.pe/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_Y_Cultura_Organizacional_e/z38Yk7daD24C?hl=es&gbpv=0#:~:text=Entendido-,Comunicaci%C3%B3n%20Y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Empresas%20Chinas%20Y%20Japonesas,-De%C2%A0Rosalinda. B - EUMED. Fonte: https://www.google.com.pe/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_Y_Cultura_Organizacional_e/z38Yk7daD24C?hl=es&gbpv=1

- García, M. (2021). *Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali*. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Cultura_organizacional_y_liderazgo_de_la/7YhAEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- García, M. (2023). *La mediación en las diversas disciplinas jurídicas*. Ediciones Olejnik. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/La_mediaci%C3%B3n_en_las_diversas_disciplina/jtbwEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. Colegio de México. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Manual_de_t%C3%A9cnicas_de_investigaci%C3%B3n_pa/jdaQtk8RK2sC?hl=es&gbpv=0
- Hernández, J. (et al., 2018). *Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: verificación de supuestos mediante un ejemplo aplicado a las ciencias de la salud*. Fuente: Artículo: <https://www.redalyc.org/journal/559/55963207020/html/>
- Hernández, R. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw Hill. Fuente: <https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/5121ad6aa80b501a60abcb26790c7762.pdf>
- Hernández, R. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw-Hill Interamericana. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es
- Hernández, R. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. Fuente: https://books.google.com.pe/books/about/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N.html?id=5A2QDwAAQBAJ&redir_esc=y
- HERRERA, L. (2020). *COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS DEL SUR, AREQUIPA 2020 [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional San Agustín]*. Repositorio. Fuente: <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0187a9ac-f559-46d8-802e-75e74c8888f5/content>
- Historia. (s/f). *El papel de los movimientos obreros en la lucha por derechos laborales y justicia social*. Fuente: <https://historia.ovh/el-papel-de-los-movimientos-obreros-en-la-lucha-por-derechos-laborales-y-justicia-social/>
- Idalberto, C. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito*. McGRAUW-HILL/INTERAMERRICA. Fuente: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion_al_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Ladines, K., & Salazar, E. (2021). *La Comunicación Interna en relación a los Conflictos Laborales en las áreas administrativas de una empresa textil, Lima 2021 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio. Fuente:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88628/Ladines_SKL-Salazar_AEG-SD.pdf?sequence=1

- Manuel, G. (2012). *Gestión de conflictos laborales*. Innovación y Cualificación, S.L. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_conflictos_laborales/m5QSPtILhJ0C?hl=es&gbpv=0
- Martínez, L. (2020). *Los sindicatos, de la Revolución Industrial al siglo XXI*. Fuente: elordenmundial.com: <https://elordenmundial.com/sindicatos-historia-sindicalismo/>
- Masías, O. (2023). *Cultura organizacional y su implicancia en el clima laboral de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2022 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]*. Repositorio. Fuente: <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/64042/TESIS%20-%20MASIAS%20FERNANDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pnesamiento y Gestión*, 46. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Menacho, I. (2018). Incidencia de la gestión administrativa en los conflictos laborales de trabajadores administrativos del proyecto especial Sierra Centro Sur en Ayacucho, 2018. *Revista de Ciencias de la Gestión Global*, 2(1). doi:[oi.org/10.32829/gms.v2i1.86](https://doi.org/10.32829/gms.v2i1.86)
- Méndez, M. (2022). *Cultura y compromiso organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional Ayacucho - 2019 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]*. Repositorio. Fuente: https://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/5624/1/TESIS%20AD180_Men.pdf
- Molina, A. (2022). *La gestión administrativa y los conflictos laborales influyen en la productividad laboral de un ministerio de estado, 2022 [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio. Fuente: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95979/Aranibar_MA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Moreno, K. (2020). *Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019 [Tesis de Pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar]*. Repositorio. Fuente: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7485/1/T3274-MDTH-Moreno-Incidencia.pdf>
- Nosnik, A. (2005). *Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo*. Netbiblo. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Culturas_Organizacionales_Origen_Consolidacion/rpihdQoRP4C?hl=es&gbpv=1
- Ñaupas, H. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_cuantitativa/VzOjDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Ojeda, A. (2021). *Mediación y arbitraje en conflictos laborales. Una perspectiva internacional*. Fuente: https://www.google.com.pe/books/edition/Mediacion_y_arbitraje_en_conflictos_laborales/Kzg0EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=conflictos+laborales,+libros&printsec=frontcover

- Ojeda, A. (2021). *Mediación y arbitraje en conflictos laborales. Una perspectiva internacional*. ARANZADI / CIVITAS. Fuente:
https://www.google.com.pe/books/edition/Mediaci%C3%B3n_y_arbitraje_en_conflictos_laborales/KzgOEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Organización internacional del Trabajo (OIT). (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Fuente:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Organización internacional del Trabajo (OIT). (OIT, 2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Fuente:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Palomino, V. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad del distrito de Vilcas Huamán – Ayacucho. 2021 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio. Fuente:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86518/Palomino_CV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paravic, T. (2021). TRABAJO EN EQUIPO Y CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN SALUD.
 doi:<http://dx.doi.org/10.29393/ce27-41tetm20041>
- Petraca, E. (2021). *Cultura organizacional y endogamia (Ensayo)*. Ediciones Liliun. Fuente:
https://www.google.com.pe/books/edition/Cultura_organizacional_y_endogamia_Ensayo/XxkXEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Quilca, L. (2023). *Estrés laboral y conflictos laborales en trabajadores administrativos [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio. Fuente:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122497/Quilca_RLG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramirez, Y. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de UGEL Lambayeque, 2022 [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio. Fuente:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93552/Chapo%c3%b1an_REY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rymanov, A., & Bocharova, I. (2019). Cuantificación de la resolución de conflictos laborales. *Revista Dilema Coontemporáneos: Educacion, plítica y Valores*, 26(Esdición Especial). Fuente:
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1513/1638>
- Schein, E. (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. John Wiley & Sons,. Fuente:
https://books.google.com.pe/books?id=Mnres2PIFLMC&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Schein, E. (2010). *La Cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Wiley. Fuente:
https://www.google.com.pe/books/edition/_/l2jpCgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Suárez, M. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *San Gregorio*(40). doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>

Torrealba, J., & García, E. (2021). Factores que anteceden a la aparición de los conflictos laborales: Una identificación en los Hipermercados del estado Zulia. *Revista Científica Consensus*, 5(2).

Fonte:

<https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/78/78>

Villa, J. (2023). *Desafíos actuales de las empresas*. Fonte:

<https://www.coachpepevillacis.com/blog/desafios-actuales-las-empresas/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistência

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo afectan los conflictos laborales a la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Describir cómo los conflictos laborales afectan a la cultura organizacional del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Los conflictos laborales afectan diversos aspectos de la cultura organizacional en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en Ayacucho, 2024.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Conflictos laborales</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflictos individuales ✓ Conflictos colectivos ✓ Conflicto de intereses 	<p>Enfoque</p> <p>Mixto</p> <p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Causal</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental de triangulación</p> <p>Método general</p> <p>Convergente</p> <p>Método específico</p> <p>Complementario</p> <p>Técnica</p> <p>Encuesta Entrevista</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario Guía de entrevista</p>	<p>Población</p> <p>52 trabajadores</p> <p>Muestra</p> <p>No aplica</p> <p>Procesamiento de datos</p> <p>Modelo matricial integrado</p> <p>Análisis e interpretación de datos</p> <p>Triangulación</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cómo afectan los conflictos individuales a los elementos tangibles de cultura organizacional?</p> <p>b) ¿Cómo afectan los conflictos colectivos a los valores compartidos de cultura organizacional?</p> <p>c) ¿Cómo afectan los conflictos de intereses a los supuestos básicos de cultura organizacional?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Describir cómo los conflictos individuales afectan a los elementos tangibles de cultura organizacional.</p> <p>b) Describir cómo los conflictos colectivos afectan a los valores compartidos de cultura organizacional,</p> <p>c) Describir cómo los conflictos de intereses afectan a los supuestos básicos de cultura organizacional.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a) Los conflictos individuales afectan a los elementos tangibles de cultura organizacional.</p> <p>b) Los conflictos colectivos afectan a los valores compartidos de cultura organizacional.</p> <p>c) Los conflictos de intereses afectan a los supuestos básicos de cultura organizacional.</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elementos tangibles (artefactos) ✓ Valores compartidos ✓ Supuestos básicos 		

Anexo 2: Operacionalización de variable y categoría

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE RESPUESTAS
CONFLICTOS LABORALES	Conflictos individuales	Desde una perspectiva operativa, el conflicto individual en el lugar de trabajo se caracteriza por la tensión entre los empleados. Se caracterizan por frecuentes malentendidos, mala comunicación, falta de cooperación, falta de compromiso, competencia destructiva, quejas constantes, disminución de la productividad, desconfianza y falta de confianza. Estos aspectos indican conflictos que impactan negativamente en el ambiente laboral ([OIT], 2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cooperación • Falta de compromiso • Desconfianza 	4,5,6	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indiferente
	Conflictos colectivos	Desde un enfoque operativo, el conflicto colectivo en el lugar de trabajo se define como el desacuerdo entre grupos de empleados. Los síntomas de estos conflictos incluyen actividades como huelgas, protestas, tensiones laborales generalizadas, interrupciones en la producción, condiciones laborales, estancamientos en las negociaciones colectivas, falta de acuerdo sobre decisiones importantes y declive económico, la moral y la productividad en general ([OIT], 2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Tensiones laborales • Desacuerdos en decisiones • Condiciones laborales 	7,8,9	
	Conflictos de Intereses	Desde una perspectiva operativa, los conflictos de intereses en el lugar de trabajo se definen como situaciones en las que los intereses personales entran en conflicto con los objetivos de la organización. Los indicadores incluyen comportamientos como favoritismo, toma de decisiones sesgada, nepotismo, competencia desleal, divulgación de información confidencial, falta de transparencia, asignación injusta de recursos, amiguismo y violaciones a la moral. Estos signos indican tensiones que amenazan la integridad y la productividad ([OIT], 2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Favoritismo • Asignación injusta de recursos • Decisiones sesgadas 	10,11,12	

CULTURA ORGANIZACIONAL	Elementos tangibles	Los elementos tangibles (artefactos) culturales organizacionales se expresan a través de símbolos y rituales que expresan valores y creencias tangibles. Estos se reflejan en Instalaciones físicas, Equipos y tecnología, Recursos materiales, Ambiente de trabajo, Equipamiento de seguridad, Infraestructura de comunicación, espacios (Schein, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones físicas • Recursos materiales y tecnológico • Equipos y herramientas 	16,17,18	<ul style="list-style-type: none"> • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	Valores compartidos	Los principios básicos aceptados por los miembros de una cultura organizacional se denominan valores compartidos. Los indicadores incluyen coherencia en palabras y acciones, responsabilidad, respeto, compromiso, adaptabilidad, excelencia, liderazgo ejemplar, toma de decisiones éticas, reconocimiento de logros, colaboración, innovación y adaptabilidad. Estos valores unen a la organización, influyen en el comportamiento y fortalecen la identidad colectiva (Schein, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad a cambios • Reconocimiento de logros • Colaboración 	19,20,21	
	Supuestos básicos	Los supuestos básicos sobre la cultura organizacional son creencias profundamente arraigadas y a menudo inconscientes. Los indicadores incluyen percepciones generales de liderazgo, estabilidad, resolución de conflictos, orientación al logro, aceptación de decisiones, poder, competencia, confianza mutua, conflicto, toma de decisiones, innovación y orientación al cambio. Estos supuestos influyen en el comportamiento y las percepciones organizacionales (Schein, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de decisiones • Resolución de conflictos • Orientación al logro 	22,23,24	

Anexo 3: Cuestionario para datos sobre conflictos laborales

Apreciado(a) trabajador(a), el presente cuestionario tiene como finalidad recabar datos sobre los conflictos laborales en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), Ayacucho, 2024, por lo cual solicito a usted responder cada pregunta con honestidad marcando una X en la opción de respuesta que considere conveniente. La respuesta debe basarse en la realidad actual y no en lo que debería ser. La respuesta tiene las siguientes opciones:

5. Siempre () 4. Casi Siempre () 3. A veces () 2. Muy pocas veces () 1. Nunca ()

I. Preguntas estructurales

CONFLICTOS LABORALES						
Dimensiones						
Conflictos individuales						
1	¿Con qué frecuencia sientes que en la institución se toman en serio tus preocupaciones y problemas personales?	5	4	3	2	1
2	¿Qué tan seguido tienes desacuerdos con tus jefes directos en la institución?	5	4	3	2	1
3	¿Cuántas veces los conflictos personales con tus compañeros de trabajo afectan tu desempeño en el trabajo?	5	4	3	2	1
Conflictos colectivos						
4	¿Con qué frecuencia hay tensiones entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
5	¿con qué frecuencia ocurren discrepancias en las decisiones que se toman en la institución?	5	4	3	2	1
6	¿Con qué frecuencia hay desacuerdos generales sobre las condiciones de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
Conflictos de Intereses						
7	¿Con qué frecuencia surgen conflictos de intereses laborales entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
8	¿Con qué frecuencia se percibe una asignación injusta de recursos en la institución?	5	4	3	2	1
9	¿Con qué frecuencia percibes que se toman decisiones importantes de manera equivocada en la institución?	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración

N°	Cultura organizacional	1	2	3	4	5
Elementos tangibles						
10	ET10: ¿Con qué frecuencia percibe que la distribución de los espacios físicos (oficinas, áreas de trabajo) y la calidad del mobiliario promueven la igualdad y un ambiente de trabajo armonioso?					
11	ET11: ¿Qué tan seguido los canales de comunicación oficiales (circulares, correos, carteleras) transmiten mensajes de manera clara y transparente, facilitando la comprensión y el acuerdo?					
12	ET12: ¿Con qué frecuencia los símbolos visibles de estatus en la organización (beneficios, uniformes, vehículos) son percibidos como un reflejo de mérito y no generan división entre los equipos?					
Valores compartidos						
13	VC13: ¿Qué tan seguido el valor de "justicia y equidad" se aplica en las decisiones sobre reconocimientos, promociones y asignación de responsabilidades?					
14	VC14: ¿Con qué frecuencia se practica el valor del "respeto mutuo" en las discusiones, permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas sin conflictos personales?					
15	VC15: ¿Qué tan seguido el valor de "innovación y adaptabilidad" se refleja en la apertura para considerar nuevas ideas de todos los empleados, sin importar su cargo?					
Supuestos básicos						
16	SB16: ¿Qué tan seguido percibe que en la organización se fomenta cuestionar decisiones de manera constructiva cuando parecen equivocadas?					
17	SB17: ¿Con qué frecuencia la creencia en la institución es que los equipos deben compartir recursos para lograr un bien común, en lugar de competir por ellos?					
18	SB18: ¿Con qué frecuencia siente que los conflictos personales se resuelven de manera abierta y constructiva, mejorando el ambiente de trabajo?					

Anexo 4: Guía de entrevista para datos sobre cultura organizacional

Estimado(a) trabajador(a), nos interesa examinar cómo el conflicto laboral puede afectar la cultura organizacional de FONCODES Ayacucho. Tus opiniones y experiencias nos ayudarán a comprender mejor cómo estos conflictos afectan el ambiente laboral y la dinámica interna.

1. Elementos Tangibles (artefactos)

- a. ¿Con qué frecuencia percibe que la distribución de los espacios físicos (oficinas, áreas de trabajo) y la calidad del mobiliario promueven la igualdad y un ambiente de trabajo armonioso?.....

- b. ¿Qué tan seguido los canales de comunicación oficiales (circulares, correos, carteleras) transmiten mensajes de manera clara y transparente, facilitando la comprensión y el acuerdo?.....

- c. ¿Con qué frecuencia los símbolos visibles de estatus en la organización (beneficios, uniformes, vehículos) son percibidos como un reflejo de mérito y no generan división entre los equipos?.....

2. Valores compartidos

- a. ¿Qué tan seguido el valor de "justicia y equidad" se aplica en las decisiones sobre reconocimientos, promociones y asignación de responsabilidades?

- b. ¿Con qué frecuencia se practica el valor del "respeto mutuo" en las discusiones, permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas sin conflictos personales?

c. ¿Qué tan seguido el valor de "innovación y adaptabilidad" se refleja en la apertura para considerar nuevas ideas de todos los empleados, sin importar su cargo?

.....
.....
.....
.....

3. Supuestos básicos

a. ¿Qué tan seguido percibe que en la organización se fomenta cuestionar decisiones de manera constructiva cuando parecen equivocadas?.....

.....
.....
.....
.....

b. ¿Con qué frecuencia la creencia en la institución es que los equipos deben compartir recursos para lograr un bien común, en lugar de competir por ellos?

.....
.....
.....
.....

c. ¿Con qué frecuencia siente que los conflictos personales se resuelven de manera abierta y constructiva, mejorando el ambiente de trabajo?

.....
.....
.....
.....

BASE DE DATOS

N° Enc.	P1-HG	P2- HE1	P3-HE2	P4-HE3
1	4	3	3	4
2	3	3	3	3
3	4	4	4	3
4	5	5	4	5
5	3	2	3	3
6	3	3	3	3
7	5	5	3	5
8	4	4	4	3
9	3	2	3	3
10	4	3	4	4
11	3	2	3	3
12	3	2	3	4
13	3	4	3	3
14	1	2	1	1
15	1	1	2	1
16	2	3	3	2
17	2	2	3	2
18	3	3	3	4
19	2	2	3	3
20	2	2	1	2
21	5	4	4	4
22	3	4	4	4
23	3	2	3	3
24	2	2	2	3
25	2	2	3	3
26	3	3	3	3
27	2	2	1	2
28	3	2	3	4
29	2	2	2	3
30	3	3	3	3
31	2	3	2	3
32	5	5	5	5
33	3	3	3	3
34	2	2	2	2
35	4	4	4	4
36	2	2	1	3
37	3	3	3	3
38	1	1	2	1
39	2	2	1	2
40	3	4	3	4
41	4	3	4	3
42	3	3	3	3
43	3	3	2	3
44	3	2	2	2

45	2	2	2	2
46	2	2	3	3
47	3	3	3	3
48	4	4	4	5
49	3	3	3	3
50	1	1	2	1
51	3	3	3	4
52	3	2	2	3

Anexo 6: Formato de validación del cuestionario y guía de entrevista

Cuestionario

Nombre y Apellidos : *Manuel J. Jaime Flores*
 Grado Académico : *Docente*
 Áreas de Experiencia Profesional : *Privado - Privado*
 Función Actual : *Docente*
 Institución Académica : *UNJCH*
 Objetivo de la Investigación : *Determinar la relación de la cultura organizacional y conflictos laborales Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), Ayacucho, 2024.*
 Instrumento de Recolección de Información : *Cuestionario*

CONFLICTOS LABORALES	Conflictos individuales	¿Con qué frecuencia sientes que en la institución se toman en serio tus preocupaciones y problemas personales?	5	4	3	2	1
		¿Qué tan seguido tienes desacuerdos con tus jefes directos en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Cuántas veces los conflictos personales con tus compañeros de trabajo afectan tu desempeño en el trabajo?	5	4	3	2	1
	Conflictos colectivos	¿Con qué frecuencia hay tensiones entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia ocurren discrepancias en las decisiones que se toman en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia hay desacuerdos generales sobre las condiciones de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
	Conflictos de Intereses	¿Con qué frecuencia surgen conflictos de intereses laborales entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia se percibe una asignación injusta de recursos en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia percibes que se toman decisiones importantes de manera equivocada en la institución?	5	4	3	2	1

Opinión sobre su aplicabilidad: Aplicable () Aplicable Después de Corregir () No Aplicable ()

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento: *Ayacucho, 12 de setiembre 2024*

Firma 
 Celular *966676863*

Formato de validación de la guía de entrevista sobre cultura organizacional

Experto 1

INTRODUCCION: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Guía de entrevista) que permitirá recoger la información sobre el efecto de los conflictos laborales en la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser el caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la dimensión y basta para obtener la mediación de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta pertenece se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que esta mediando	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Variable	Dimensiones	Preguntas	Suf.	Clar.	Cob.	Rel.
CUTURA ORGANIZACIONAL	Elementos Tangible (artefactos)	¿Con qué frecuencia percibe que la distribución de los espacios físicos (oficinas, áreas de trabajo) y la calidad del mobiliario promueven la igualdad y un ambiente de trabajo armonioso?	5	4	3	2
		¿Qué tan seguido los canales de comunicación oficiales (circulares, correos, carteleras) transmiten mensajes de manera clara y transparente, facilitando la comprensión y el acuerdo?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia los símbolos visibles de estatus en la organización (beneficios, uniformes, vehículos) son percibidos como un reflejo de mérito y no generan división entre los equipos?	5	4	3	2
	Valores compartidos	¿Qué tan seguido el valor de "justicia y equidad" se aplica en las decisiones sobre reconocimientos, promociones y asignación de responsabilidades?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia se practica el valor del "respeto mutuo" en las discusiones, permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas sin conflictos personales?	5	4	3	2
		¿Qué tan seguido el valor de "innovación y adaptabilidad" se refleja en la apertura para considerar nuevas ideas de todos los empleados, sin importar su cargo?	5	4	3	2
	Supuestos básicas	¿Qué tan seguido percibe que en la organización se fomenta cuestionar decisiones de manera constructiva cuando parecen equivocadas?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia la creencia en la institución es que los equipos deben compartir recursos para lograr un bien común, en lugar de competir por ellos?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia siente que los conflictos personales se resuelven de manera abierta y constructiva, mejorando el ambiente de trabajo?	5	4	3	2

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento:

Ayacucho, 12 de Septiembre 2024

Firma

Celular

96636867

Cuestionario

Experto 2

Nombre y Apellidos : **LOURDES MEDINA MORALES**
 Grado Académico : **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**
 Áreas de Experiencia Profesional : **DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**
 Función Actual : **DIRECTORA DE LA OFICINA DE COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES**
 Institución Académica : **UNSC**
 Objetivo de la Investigación : **Determinar la relación de la cultura organizacional y conflictos laborales Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), Ayacucho, 2024.**
 Instrumento de Recolección de Información : **Cuestionario**

CONFLICTOS LABORALES	Conflictos individuales	¿Con qué frecuencia sientes que en la institución se toman en serio tus preocupaciones y problemas personales?	5	4	3	2	1
		¿Qué tan seguido tienes desacuerdos con tus jefes directos en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Cuántas veces los conflictos personales con tus compañeros de trabajo afectan tu desempeño en el trabajo?	5	4	3	2	1
	Conflictos colectivos	¿Con qué frecuencia hay tensiones entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia ocurren discrepancias en las decisiones que se toman en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia hay desacuerdos generales sobre las condiciones de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
	Conflictos de Intereses	¿Con qué frecuencia surgen conflictos de intereses laborales entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia se percibe una asignación injusta de recursos en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia percibes que se toman decisiones importantes de manera equivocada en la institución?	5	4	3	2	1

Opinión sobre su aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable Después de Corregir () No Aplicable ()

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento: **AYACUCHO 16 DE SETIEMBRE 2024**

Firma 
 Celular **996 264050**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
 Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales
LOURDES MEDINA MORALES
 Directora

Guía de entrevista

Experto 2

INTRODUCCION: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Guía de entrevista) que permitirá recoger la información sobre el efecto de los conflictos laborales en la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser el caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la dimensión y basta para obtener la mediación de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta pertenece se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que esta mediando	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Variable	Dimensiones	Preguntas	Suf.	Clar.	Cob.	Rel.
CUTURA ORGANIZACIONAL	Elementos Tangible (artefactos)	¿Con qué frecuencia percibe que la distribución de los espacios físicos (oficinas, áreas de trabajo) y la calidad del mobiliario promueven la igualdad y un ambiente de trabajo armonioso?	5	4	3	2
		¿Qué tan seguido los canales de comunicación oficiales (circulares, correos, carteleras) transmiten mensajes de manera clara y transparente, facilitando la comprensión y el acuerdo?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia los símbolos visibles de estatus en la organización (beneficios, uniformes, vehículos) son percibidos como un reflejo de mérito y no generan división entre los equipos?	5	4	3	2
	Valores compartidos	¿Qué tan seguido el valor de "justicia y equidad" se aplica en las decisiones sobre reconocimientos, promociones y asignación de responsabilidades?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia se practica el valor del "respeto mutuo" en las discusiones, permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas sin conflictos personales?	5	4	3	2
		¿Qué tan seguido el valor de "innovación y adaptabilidad" se refleja en la apertura para considerar nuevas ideas de todos los empleados, sin importar su cargo?	5	4	3	2
	Supuestos básicas	¿Qué tan seguido percibe que en la organización se fomenta cuestionar decisiones de manera constructiva cuando parecen equivocadas?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia la creencia en la institución es que los equipos deben compartir recursos para lograr un bien común, en lugar de competir por ellos?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia siente que los conflictos personales se resuelven de manera abierta y constructiva, mejorando el ambiente de trabajo?	5	4	3	2

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento: Ayacucho, 6 de Setiembre 2024.

Firma
 Celular 996 264 050

INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS DE KANASHI
 Oficina de Organización y Recursos Humanos
 Lourdes Medina Morales
 Directora

Cuestionario

Experto 3

Nombre y Apellidos : *Alex SANDRA, NAVEDA PAZ VERGARA*
 Grado Académico : *MAGISTER EN GESTION PUBLICA.*
 Áreas de Experiencia Profesional : *RECURSOS HUMANOS CESAR*
 Función Actual : *RESPONSABLE DEL AREA DE TRABAJOS*
 Institución Académica : *UNSCH - CESAR VALLEJO.*
 Objetivo de la Investigación : Determinar la relación de la cultura organizacional y conflictos laborales Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), Ayacucho, 2024.
 Instrumento de Recolección de Información : Cuestionario

CONFLICTOS LABORALES	Conflictos individuales	¿Con qué frecuencia sientes que en la institución se toman en serio tus preocupaciones y problemas personales?	5	4	3	2	1
		¿Qué tan seguido tienes desacuerdos con tus jefes directos en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Cuántas veces los conflictos personales con tus compañeros de trabajo afectan tu desempeño en el trabajo?	5	4	3	2	1
	Conflictos colectivos	¿Con qué frecuencia hay tensiones entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia ocurren discrepancias en las decisiones que se toman en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia hay desacuerdos generales sobre las condiciones de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
	Conflictos de Intereses	¿Con qué frecuencia surgen conflictos de intereses laborales entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia se percibe una asignación injusta de recursos en la institución?	5	4	3	2	1
		¿Con qué frecuencia percibes que se toman decisiones importantes de manera equivocada en la institución?	5	4	3	2	1

Opinión sobre su aplicabilidad: Aplicable Aplicable Después de Corregir () No Aplicable ()

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento: *Ayacucho, 13 DE SETIEMBRE 2024*

Alex S. Naveda Paz Vergara
 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
 LEGISLACIÓN PERSONAL
 ADMINISTRATIVA

Firma

Celular

[Firma]
956863335

Guía de entrevista

Experto 3

INTRODUCCION: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Guía de entrevista) que permitirá recoger la información sobre el efecto de los conflictos laborales en la cultura organizacional en FONCODES Ayacucho. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser el caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la dimensión y basta para obtener la mediación de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta pertenece se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que esta mediando	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Variable	Dimensiones	Preguntas	Suf.	Clar.	Cob.	Rel.
CUTURA ORGANIZACIONAL	Elementos Tangible (artefactos)	¿Con qué frecuencia percibe que la distribución de los espacios físicos (oficinas, áreas de trabajo) y la calidad del mobiliario promueven la igualdad y un ambiente de trabajo armonioso?	5	4	3	2
		¿Qué tan seguido los canales de comunicación oficiales (circulares, correos, carteleras) transmiten mensajes de manera clara y transparente, facilitando la comprensión y el acuerdo?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia los símbolos visibles de estatus en la organización (beneficios, uniformes, vehículos) son percibidos como un reflejo de mérito y no generan división entre los equipos?	5	4	3	2
	Valores compartidos	¿Qué tan seguido el valor de "justicia y equidad" se aplica en las decisiones sobre reconocimientos, promociones y asignación de responsabilidades?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia se practica el valor del "respeto mutuo" en las discusiones, permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas sin conflictos personales?	5	4	3	2
		¿Qué tan seguido el valor de "innovación y adaptabilidad" se refleja en la apertura para considerar nuevas ideas de todos los empleados, sin importar su cargo?	5	4	3	2
	Supuestos básicas	¿Qué tan seguido percibe que en la organización se fomenta cuestionar decisiones de manera constructiva cuando parecen equivocadas?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia la creencia en la institución es que los equipos deben compartir recursos para lograr un bien común, en lugar de competir por ellos?	5	4	3	2
		¿Con qué frecuencia siente que los conflictos personales se resuelven de manera abierta y constructiva, mejorando el ambiente de trabajo?	5	4	3	2

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento: *Ayacucho, 13 DE SEPTIEMBRE DEL 2024*

Alex S. Naveda Paz Vergara
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EJECUTIVO PERSONAL
Firma
Celular *950863335*

Anexo A: Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

	Estadísticas de total de elemento				Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	
CI1: ¿Con qué frecuencia sientes que en la institución se toman en serio tus preocupaciones y problemas personales?	55,17	38,303	,305	,471	,750
CI2: ¿Qué tan seguido tienes desacuerdos con tus jefes directos en la institución?	55,33	38,028	,337	,354	,748
CI3: ¿Cuántas veces los conflictos personales con tus compañeros de trabajo afectan tu desempeño en el trabajo?	55,71	37,425	,388	,393	,743
CC4: ¿Con qué frecuencia hay tensiones entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	55,67	36,773	,464	,466	,737
CC5: ¿con qué frecuencia ocurren discrepancias en las decisiones que se toman en la institución?	55,58	38,014	,488	,619	,739
CC6: ¿Con qué frecuencia hay desacuerdos generales sobre las condiciones de trabajo en la institución?	55,63	37,923	,282	,489	,753

CIT7: ¿Con qué frecuencia surgen conflictos de intereses laborales entre diferentes equipos de trabajo en la institución?	56,00	36,471	,513	,530	,733
CIT8: ¿Con qué frecuencia se percibe una asignación injusta de recursos en la institución?	56,08	37,249	,309	,507	,751
CIT9: ¿Con qué frecuencia percibes que se toman decisiones importantes de manera equivocada en la institución?	55,83	37,205	,459	,382	,738
ET10: ¿Con qué frecuencia percibe que la distribución de los espacios físicos (oficinas, áreas de trabajo) y la calidad del mobiliario promueven la igualdad y un ambiente de trabajo armonioso?	54,67	37,322	,423	,474	,741
ET11: ¿Qué tan seguido los canales de comunicación oficiales (circulares, correos, carteleras) transmiten mensajes de manera clara y transparente, facilitando la comprensión y el acuerdo?	54,71	39,111	,228	,410	,756

ET12: ¿Con qué frecuencia los símbolos visibles de estatus en la organización (beneficios, uniformes, vehículos) son percibidos como un reflejo de mérito y no generan división entre los equipos?	54,52	39,627	,181	,307	,760
VC13: ¿Qué tan seguido el valor de "justicia y equidad" se aplica en las decisiones sobre reconocimientos, promociones y asignación de responsabilidades?	54,63	39,844	,140	,371	,764
VC14: ¿Con qué frecuencia se practica el valor del "respeto mutuo" en las discusiones, permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas sin conflictos personales?	54,75	39,289	,239	,406	,755
VC15: ¿Qué tan seguido el valor de "innovación y adaptabilidad" se refleja en la apertura para considerar nuevas ideas de todos los empleados, sin importar su cargo?	54,98	39,941	,215	,376	,756
SB16: ¿Qué tan seguido percibe que en la organización se fomenta cuestionar decisiones de manera constructiva cuando parecen equivocadas?	54,85	37,584	,398	,405	,743

SB17: ¿Con qué frecuencia la creencia en la institución es que los equipos deben compartir recursos para lograr un bien común, en lugar de competir por ellos?	54,87	39,727	,230	,248	,755
SB18: ¿Con qué frecuencia siente que los conflictos personales se resuelven de manera abierta y constructiva, mejorando el ambiente de trabajo?	54,87	35,648	,472	,471	,735

Anexo B: Puntuaciones parciales de las dimensiones y totales de los conflictos laborales y cultura organizacional

Puntuaciones de las dimensiones de las variables

Para conflictos laborales

Puntuación en Conflictos individuales

Puntos con escala invertida	Frecuencia	Porcentaje
7	3	5,8
8	10	19,2
9	14	26,9
10	16	30,8
11	7	13,5
12	1	1,9
13	1	1,9
Total	52	100,0

Puntuación en Conflictos colectivos

Puntos con escala invertida	Frecuencia	Porcentaje
7	8	15,4
8	11	21,2
9	6	11,5
10	11	21,2
11	10	19,2
12	2	3,8
13	4	7,7
Total	52	100,0

Puntuación en Conflicto de intereses

Puntos con escala invertida	Frecuencia	Porcentaje
7	2	3,8
8	7	13,5
9	8	15,4
10	12	23,1
11	6	11,5
12	6	11,5
13	7	13,5
14	4	7,7
Total	52	100,0

Puntuación en Conflictos laborales

Puntos con escala invertida	Frecuencia	Porcentaje
22	3	5,8
23	1	1,9
25	1	1,9
26	6	11,5
27	3	5,8

28	2	3,8
29	10	19,2
30	6	11,5
31	8	15,4
32	3	5,8
33	4	7,7
34	1	1,9
35	3	5,8
38	1	1,9
Total	52	100,0

Para cultura organizacional

Puntuación en Elementos tangibles

Puntuación directa	Frecuencia	Porcentaje
8	1	1,9
9	3	5,8
10	10	19,2
11	9	17,3
12	17	32,7
13	9	17,3
14	3	5,8
Total	52	100,0

Puntuación en Valores compartidos

Puntuación directa	Frecuencia	Porcentaje
8	3	5,8
9	5	9,6
10	14	26,9
11	5	9,6
12	17	32,7
13	7	13,5

14	1	1,9
Total	52	100,0

Puntuación en Supuestos básicos

Puntuación directa	Frecuencia	Porcentaje
7	1	1,9
8	6	11,5
9	4	7,7
10	13	25,0
11	8	15,4
12	11	21,2
13	5	9,6
14	4	7,7
Total	52	100,0

Puntuación en Cultura organizacional

Puntuación directa	Frecuencia	Porcentaje
26	2	3,8
28	3	5,8
29	2	3,8
30	4	7,7
31	1	1,9
32	5	9,6
33	12	23,1
34	6	11,5
35	5	9,6
36	4	7,7
37	2	3,8
38	2	3,8
39	3	5,8
41	1	1,9
Total	52	100,0



UNSCH

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

TRANSCRIPCIÓN DE ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Ayacucho, el día 27 de octubre de 2025, a las 11:00 am. horas, en el Auditorium de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos, Lic. Edith Paucar Ruiz y Lic. Eusterio Oré Gutiérrez (asesor-jurado) bajo la presidencia del Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, como Decano y actuando como secretario el Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos;

El secretario da lectura de la Resolución Decanal N° 431-2025-UNSCH-FCEAC-D de fecha 16 de octubre de 2025 el cual declara expedito a las bachilleres ZANDRA CHOCCE BOHORQUEZ y NERY HUAUYA BAUTISTA, para la sustentación de la tesis: **Cultura organizacional y conflictos laborales de los trabajadores del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) Ayacucho, 2024**; para optar el título profesional de Licenciado (a) en Administración.

Acto seguido el presidente de los jurados invita a las sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de treinta (30) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de treinta (45) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a las sustentantes y público asistente abandonar el Auditorium con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

Jurado 1	15
Jurado 2	13
Jurado 3	14

Resultando aprobadas por unanimidad con el calificativo de CATORCE (14)

Siendo las 12:45 pm. horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos, Lic. Edith Paucar Ruiz, Lic. Eusterio Oré Gutiérrez (asesor- jurado) y secretario Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos.

Libro N° 03, con folio N° 400

Ayacucho, 20 de noviembre del 2025


.....
Prof. Jesús Huamán Palomino
Secretario Docente

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPÓSITO****No 032-2025-EPAE/FCEAC/UNSCH**

1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Zandra CHOCCE BOHORQUEZ**
Bach. Nery HUAUYA BAUTISTA
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Tesis
5. Título del trabajo académico: **Cultura organizacional y Conflictos laborales de los trabajadores del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) Ayacucho, 2024**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción 18 de noviembre 2025
8. Fecha de evaluación: 20 de noviembre 2025
9. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de similitud	Resultado
10%	**APROBADO

*Consignar el porcentaje de similitud

Consignar **APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 20 de noviembre de 2025



Eusterio Oré Gutiérrez
Docente Asesor

Cultura organizacional y conflictos laborales de los trabajadores del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) Ayacucho, 2024

por Zandra Chocce Bohorquez -Nery Huauya Bautista

Fecha de entrega: 20-nov-2025 08:12a. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2821921748

Nombre del archivo: PARA_TURNITIN-ZANDRA_Y_NERY.pdf (1.92M)

Total de palabras: 38722

Total de caracteres: 239457

Cultura organizacional y conflictos laborales de los trabajadores del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) Ayacucho, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.mediasource.mx Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
7	www.questionpro.com Fuente de Internet	<1%
8	www.foncodes.gob.pe Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to CEIPA Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.bitrix24.es Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios Trabajo del estudiante	<1 %
16	Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala Trabajo del estudiante	<1 %
17	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Americana Trabajo del estudiante	<1 %
19	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %

<1 %

20

apirepositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

21

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

<1 %

22

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

24

www.centro-virtual.com

Fuente de Internet

<1 %

25

Torres Quispe, Katherin. "El estrés y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la microred de salud Nuñoa, Provincia de Melgar – Puno, 2019", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

26

Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú

Trabajo del estudiante

<1 %

27

publicar.claec.org

Fuente de Internet

<1 %

28

repositorio.autonoma.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

<1 %

30

bibdigital.epn.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

31

redi.unjbg.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

32

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

33

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

34

Submitted to Universidad de San Martín de Porres

Trabajo del estudiante

<1 %

35

repositorio.ues.edu.sv

Fuente de Internet

<1 %

36

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo