



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES



CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. DIEGO RAFAEL TITO MANCHA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN

LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. DIEGO RAFAEL TITO MANCHA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:



Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

PRIMER MIEMBRO

:



Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO

:



MG. PERCY GONZALO PUMA PUMA

ASESOR DE TESIS

:



Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)

**RESOLUCIÓN N°252-2025-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 03 de octubre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 8206, presentado por **DIEGO RAFAEL TITO MANCHA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Negocios Internacionales**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Negocios Internacionales**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **DIEGO RAFAEL TITO MANCHA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Negocios Internacionales**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- * ASESOR DE TESIS : Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA
- *

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : jueves, 09 de octubre de 2025
- * Hora : 3: 00 p.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaria Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
DECANATO
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (e)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 417-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 13 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente 2025-CU-4441 de fecha 16 de junio de 2025, del **Bach. DIEGO RAFAEL TITO MANCHA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. DIEGO RAFAEL TITO MANCHA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Negocios Internacionales**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Negocios Internacionales**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. DIEGO RAFAEL TITO MANCHA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Negocios Internacionales**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** a la Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Roberto Payé Colquehuanca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

<http://repositorio.uancv.edu.pe/>

RESOLUCIÓN N° 148-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 13 de mayo de 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-2667** de fecha **29 de abril de 2025**, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela **Administración y Negocios Internacionales**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. DIEGO RAFAEL TITO MANCHA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Negocios Internacionales**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Negocios Internacionales**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. DIEGO RAFAEL TITO MANCHA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO RECONOCER, como ASESOR al **Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese

DISTRIBUCIÓN:
Decanatura
Interesado (1)
Archivo FCA (1)
-RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Roberto Payé Cokuyawanca
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACION CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de fuente excluida

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 9% Publicaciones
- 17% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.


Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos complementarios - UANCV

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	DIEGO RAFAEL TITO MANCHA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	48548375
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-3042-9883
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01324434
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9783-7733
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215



Línea de investigación	ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS (5311-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Edificio: Municipalidad Provincial de Huancané País: Perú Departamento: Puno Provincia: Huancané Distrito: Huancané</p> <p>Latitud: -15.2040391 Longitud: -69.7619609,20</p> <p>https://maps.app.goo.gl/RDMscCr13VSA6187</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford concytec-pe.github.io - Librería	<p>Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</p> <p>Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</p>



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Roberto Payé Colquehuanca
Dr. Roberto Payé Colquehuanca
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo DIEGO RAFAEL TITO MANCHA, identificado con
DNI Nro. 48548375 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
 Programa de Segunda Especialidad,
 Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES,

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico
denominada:

"CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025"

Asesorado por: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.


Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 23 de octubre del 2025


Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA


FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico de manera especial a Dios, a mis padres que en el transcurso de mi vida me supieron inculcar valores y confiaron en mi persona y en mis deseos de superación. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad, es por ellos lo que soy ahora. Con mucho amor y gratitud les dedico esta tesis.



AGRADECIMIENTO

Primero que nada, agradecer a Dios por la bendición y por ser mi fortaleza para levantarme cada día, a mi asesora Dra. Yenny Rosario Acero Apaza, por haberme brindado su apoyo y orientación al desarrollar esta investigación, a mi familia por su incondicional apoyo durante toda mi carrera.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	19
1.2. Delimitación de la investigación.....	20
1.2.1. Delimitación espacial.....	20
1.2.2. Delimitación social	20
1.2.3. Delimitación temporal	20
1.3. Formulación del problema	21
1.3.1. Problema general	21
1.3.2. Problemas específicos.....	21
1.4. Justificación del estudio	22

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	23
2.2. Objetivos específicos	23



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación24

 3.1.1. A nivel internacional.....24

 3.1.2. A nivel nacional26

 3.1.3. A nivel local o regional.....28

3.2. Bases teóricas30

3.3. Marco conceptual.....55

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general.....57

4.2. Hipótesis específica57

4.3. Variables57

4.4. Operacionalización de variables58

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación.....59

5.2. Método aplicado a la investigación.....59

5.3. Tipo de investigación.....59

5.4. Nivel de investigación.....60

5.5. Diseño de investigación60

5.6. Población y muestra.....60

 3.6.1. Población.....60



3.6.2. Muestra	61
5.7. Técnicas e instrumentos	61
3.7.1. Técnica	61
3.7.2. Instrumento	61
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento	61
3.8.1. Confiabilidad.....	61
3.8.2. Validez	62
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos	62
5.10. Contrastación de hipótesis	63
 CAPÍTULO VI 	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
6.1. Presentación de resultados	67
6.2. Discusión de resultados.....	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS	83
Matriz de consistencia.....	84
Matriz de datos.....	86
Instrumento	88
Validez de instrumento	90



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Operacionalización de las variables.....	58
Tabla 2. Confiabilidad del instrumento.....	62
Tabla 3. Contrastación de la hipótesis general 1	63
Tabla 4. Contrastación de la hipótesis específica 2.....	64
Tabla 5. Contrastación de la hipótesis específica 2.....	65
Tabla 6. Contrastación de la hipótesis específica 3.....	66
Tabla 7. Resultados de la prueba de normalidad.....	67
Tabla 8. Baremo de correlación de Rho.....	68
Tabla 9. Correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral	68
Tabla 10. Correlación entre los valores organizacionales y el desempeño laboral.....	70
Tabla 11. Correlación entre el clima laboral y el desempeño laboral	71
Tabla 12. Correlación entre el compromiso laboral y el desempeño laboral.....	73



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.....69

Figura 2. Diagrama de dispersión entre los valores organizacionales y el desempeño laboral .70

Figura 3. Diagrama de dispersión entre el clima laboral y el desempeño laboral72

Figura 4. Diagrama de dispersión entre la comunicación interna y el desempeño laboral.....73



RESUMEN

Esta tesis titulada: Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025. El propósito de esta tesis fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané en el año 2025. Se optó por un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental y nivel correlacional, utilizando como método el deductivo. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario tipo Likert a una muestra de 80 colaboradores, el cual fue validado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de confiabilidad de 0.770, lo que indica una adecuada consistencia interna. Los resultados estadísticos mostraron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.602, lo cual indica una correlación positiva moderada, es decir, que a medida que se fortalece la cultura organizacional el nivel de desempeño laboral también mejora. Asimismo, se obtuvo una significancia estadística de 0.000, menor que el nivel alfa de 0.05. En consecuencia, se concluyó que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral



ABSTRACT

This thesis entitled: Organizational culture and work performance in the workers of the Provincial Municipality of Huancané, 2025. The purpose of this thesis was to determine the relationship between organizational culture and work performance in the workers of the Provincial Municipality of Huancané in the year 2025. A basic quantitative approach was chosen, with a non-experimental design and correlational level, using the deductive method. For data collection, a Likert-type questionnaire was applied to a sample of 80 collaborators, which was validated by means of Cronbach's Alpha coefficient, obtaining a reliability index of 0.770, indicating adequate internal consistency. The statistical results showed a Spearman correlation coefficient of 0.602, which indicates a moderate positive correlation, i.e., as the organizational culture is strengthened, the level of work performance also improves. Likewise, a statistical significance of 0.000 was obtained, lower than the alpha level of 0.05. Consequently, it was concluded that organizational culture is significantly related to job performance in the workers of the Provincial Municipality of Huancané, 2025.

Key words: Organizational culture, work performance



INTRODUCCIÓN

En el contexto de la gestión pública contemporánea, uno de los factores más determinantes para el funcionamiento eficiente de una entidad estatal es la cultura organizacional que se desarrolla en su interior. Esta cultura, compuesta por valores, creencias y prácticas compartidas, tiene una influencia directa en la forma en que los trabajadores se relacionan entre sí, asumen sus responsabilidades y enfrentan los desafíos diarios de su labor. En ese sentido, se ha vuelto indispensable comprender cómo estos elementos simbólicos y estructurales impactan en el desempeño laboral, especialmente en organismos públicos donde la calidad del servicio prestado depende, en gran medida, del compromiso y eficacia de sus funcionarios.

Particularmente, en las municipalidades provinciales, se observa con frecuencia que aspectos como la falta de cohesión institucional, la debilidad en la comunicación interna o un clima laboral poco saludable afectan negativamente el rendimiento de los trabajadores. En el caso de la Municipalidad Provincial de Huancané, estas dinámicas se hacen visibles en la forma en que se gestionan los recursos humanos, en la capacidad para cumplir con los objetivos institucionales y en la percepción ciudadana respecto a la calidad de los servicios. Frente a este panorama, surge la necesidad de analizar en profundidad la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores municipales, con el fin de identificar aquellas dimensiones que pueden ser fortalecidas para mejorar la gestión institucional.

La presente investigación se organiza en seis capítulos. El primer capítulo expone el problema de investigación, su formulación, justificación y contexto. El segundo capítulo define los objetivos que orientan el trabajo. En el tercero se presenta el marco teórico y conceptual que lo fundamenta. El cuarto capítulo describe las hipótesis, variables e indicadores. El quinto detalla la metodología aplicada, y el sexto contiene los resultados obtenidos, su análisis respectivo, así como las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En Ecuador, la cultura organizacional ha adquirido una importancia estratégica dentro de las organizaciones públicas y privadas. Se reconoce que los valores, normas y prácticas compartidas dentro de una institución influyen de manera significativa en el comportamiento de los trabajadores, su nivel de compromiso y su capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales. En un contexto globalizado y competitivo, el fortalecimiento de la cultura interna se presenta como un elemento fundamental para mejorar el desempeño laboral, impulsar la innovación y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas (Vásconez et al., 2019).

En el contexto peruano, la cultura organizacional constituye un eje fundamental en la transformación de la gestión pública. Se reconoce que promover valores institucionales sólidos, fomentar la colaboración entre trabajadores y centrar la acción en el ciudadano son estrategias claves para optimizar el desempeño laboral en las entidades estatales. Sin embargo, persisten desafíos como la resistencia al cambio, la burocracia arraigada y la falta de identificación institucional, los cuales afectan negativamente la productividad y el compromiso del personal. Estas problemáticas impulsan la necesidad de fortalecer la cultura organizacional como base para mejorar el rendimiento de los trabajadores públicos (Laoyza et al., 2023).

En la Municipalidad Provincial de Huancané, la cultura organizacional tiene un impacto directo en la eficiencia de los servicios públicos y en la satisfacción laboral de los trabajadores.



El fortalecimiento de valores compartidos, la construcción de una identidad institucional sólida y la implementación de prácticas de gestión participativas son aspectos esenciales para elevar el nivel de desempeño laboral. Mejorar la comunicación interna, reconocer los logros del personal y fomentar un ambiente laboral positivo son acciones prioritarias para potenciar tanto el desempeño individual como colectivo, contribuyendo al cumplimiento efectivo de los objetivos municipales y a la mejora de la percepción ciudadana.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se circunscribe a la Municipalidad Provincial de Huancané, ubicada en el departamento de Puno, Perú. Este espacio ha sido seleccionado por su relevancia institucional en la gestión de servicios públicos locales y por las dinámicas organizacionales particulares que se desarrollan en su estructura administrativa.

1.2.2. Delimitación social

La población objetivo está conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, quienes desempeñan funciones de carácter administrativo, técnico y operativo. Este grupo representa el recurso humano sobre el cual se centra la investigación, dado que son ellos quienes experimentan de manera directa la influencia de la cultura organizacional en su desempeño cotidiano.

1.2.3. Delimitación temporal

El estudio se desarrollará en un periodo comprendido entre el 12 de mayo y el 11 de junio del presente año. Este intervalo de tiempo ha sido establecido para realizar todas las fases contempladas en la propuesta, desde la recolección de datos hasta el análisis de los resultados.



1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?



1.4. Justificación del estudio

Justificación teórica: La cultura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales que sostienen el comportamiento humano dentro de las instituciones, ya que a través de sus valores, normas y prácticas configura las dinámicas laborales, los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Comprender la forma en que la cultura influye en el desempeño de los trabajadores permite ampliar el cuerpo teórico existente sobre gestión pública y comportamiento organizacional, aportando una visión específica sobre cómo estos elementos interactúan en el contexto de las municipalidades provinciales.

Justificación práctica: Esta investigación busca ofrecer evidencias concretas que permitan a los gestores públicos de la Municipalidad Provincial de Huancané identificar las características culturales que potencian o limitan el desempeño de sus trabajadores. Con los resultados obtenidos, se podrán diseñar estrategias de fortalecimiento organizacional orientadas a crear entornos laborales más positivos, productivos y comprometidos con la ciudadanía.

Justificación metodológica: El estudio se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, lo que posibilitó obtener datos objetivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la cultura organizacional y su desempeño laboral. Se usó un diseño no experimental, de corte transversal y de tipo correlacional, ya que se busca analizar la relación existente entre ambas variables en un momento determinado, sin manipular deliberadamente ninguna de ellas. La información fue recogida a través de un cuestionario estructurado y analizado utilizando técnicas estadísticas que garanticen la validez y confiabilidad de los resultados.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.
- Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.
- Identificar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. A nivel internacional

Baltazar et al. (2023) en su artículo “Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México”. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. Se aplicó un diseño correlacional, analítico y transversal con una muestra probabilística de 125 trabajadores. La recolección de datos se realizó mediante encuestas. Los resultados mostraron niveles medios en cultura organizacional y satisfacción laboral ($p=0.01$). Se concluyó que fortalecer la cultura y la satisfacción laboral influye directamente en mejorar el desempeño y la calidad de los servicios de salud.

Soledispa (2021) en su artículo “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral: Caso Empresa Sky Water, Cantón Olmedo”. La investigación tuvo como finalidad examinar cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sky Water, ubicada en el cantón Olmedo. Se aplicó un enfoque mixto, trabajando con la totalidad de los nueve trabajadores de la empresa. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario que combinó preguntas abiertas y cerradas. Los resultados reflejaron que el 44% del personal contaba solo con nivel primario de estudios, el 33% con secundaria y el 22% con formación universitaria. La investigación concluyó que, aunque la empresa muestra fortalezas



como tecnología adecuada y fidelidad de clientes, carece de una estructura administrativa sólida y de una filosofía organizacional definida.

Villegas y Bello (2021) en su tesis “Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo”. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los profesionales de los centros de salud del Seguro Campesino en Portoviejo. Se empleó un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando encuestas aplicadas a una muestra de 38 trabajadores. Las evaluaciones anuales mostraron un incremento en los puntajes de desempeño, pasando de un promedio de 92.45% en 2018 a 94.42% en 2019, evidenciando una mejora significativa tras el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se concluyó que un ambiente organizacional sólido potencia las competencias del personal, eleva su rendimiento y favorece el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Jaime (2022) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral en las MiPymes de electrodomésticos, cantón jipijapa”. El estudio buscó determinar cómo incide la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de MiPymes de electrodomésticos en Jipijapa, durante los años 2020-2021. Se aplicó un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas a 62 trabajadores de 14 establecimientos. Los resultados mostraron falencias importantes en la cultura organizacional, especialmente en aspectos como la comunicación, la identidad organizacional y la adaptabilidad al cambio. El análisis evidenció que una cultura organizacional fortalecida impacta de manera positiva en el desempeño laboral.

Méndez et al. (2023) en su estudio “La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial”. La investigación tuvo como objetivo analizar cómo incide la cultura organizacional en el desempeño empresarial. Se utilizó una metodología de revisión literaria basada en artículos recientes de bases de datos como Scopus y Google Académico. El estudio concluyó que la cultura organizacional es un factor dinámico y determinante, influenciado por



elementos internos como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, así como por factores externos como el entorno económico y social. Los resultados mostraron que una cultura organizacional sólida promueve un mejor desempeño laboral, mayor satisfacción de los empleados y fortalece la competitividad empresarial.

3.1.2. A nivel nacional

Ramirez (2022) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincial de Chepén”. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chepén en el año 2021. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 150 colaboradores seleccionados por conveniencia, y la información fue recogida mediante dos cuestionarios. El análisis de datos, realizado a través del coeficiente Rho de Spearman, evidenció una relación positiva alta entre ambas variables ($r = 0.756$; $p = 0.000$), lo que permitió rechazar la hipótesis nula y confirmar que una cultura organizacional fortalecida incide de manera significativa en el desempeño laboral del personal municipal.

Achahui y Condori (2021) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral de la Dirección Regional de Salud Cusco, 2021”. La investigación tuvo como propósito analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Salud Cusco durante 2021. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental y alcance correlacional. La muestra estuvo conformada por 47 trabajadores, y los datos fueron recolectados a través de encuestas. El análisis estadístico, utilizando el coeficiente Rho de Spearman, reveló una correlación positiva moderada ($r = 0.670$; $p = 0.000$). Se concluye que, si bien el nivel de cultura organizacional percibido fue en su mayoría regular, su influencia en el desempeño fue significativa.



Chaoyang (2021) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica”. La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa minera de Ica, integrada por trabajadores peruanos y chinos. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance correlacional, utilizando encuestas validadas en una muestra de 322 trabajadores. Para el análisis se empleó el coeficiente de Spearman, dado el nivel ordinal de los datos. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada ($r = 0.470$; $p = 0.000$). Se concluye que la integración cultural, a pesar de las diferencias, influye positivamente en el rendimiento de los trabajadores de la organización.

Portocarrero (2020) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una universidad de Chimbote – 2020”. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una universidad de Chimbote en el año 2020. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional. La recolección de datos se realizó mediante encuestas aplicadas a una muestra de trabajadores administrativos. El análisis de Spearman evidenció una correlación positiva moderada entre ambas variables ($r = 0.467$; $p = 0.001$), concluyéndose que una cultura organizacional más sólida puede favorecer mejoras en el desempeño del personal.

Carrión et al. (2021) en su artículo “Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto”. El estudio tuvo como propósito determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 54 trabajadores. Se utilizaron encuestas. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada ($r = 0.625$; $p = 0.000$). Se concluyó

que el fortalecimiento de la cultura interna favorece dimensiones clave como la eficacia, eficiencia, calidad y economía en el desempeño de los trabajadores municipales.

Damián y Urbina (2021) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Túcume – 2020”. El estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume en 2020. Se aplicó una investigación aplicada-propositiva, con diseño no experimental y corte transversal, trabajando con una muestra de 117 colaboradores. La información se recogió mediante dos cuestionarios. El análisis estadístico, basado en el coeficiente de Pearson, evidenció una correlación positiva y significativa ($r = 0.395$; $p < 0.01$), lo que permitió concluir que una cultura organizacional fortalecida impacta favorablemente en el desempeño de los trabajadores municipales.

3.1.3. A nivel local o regional

Castro (2024) en su tesis “Cultura organizacional relacionado con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría Familia–Puno 2023”: La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en los efectivos policiales de la Comisaría Familia de Puno. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional, trabajando con 37 efectivos policiales. Los datos fueron recolectados mediante encuestas aplicadas. El análisis estadístico, basado en el coeficiente de Pearson, mostró una correlación positiva de fuerza regular entre cultura organizacional y desempeño laboral ($r = 0.442$; $p = 0.006$). Se concluyó que un fortalecimiento en la cultura organizacional favorece directamente un mejor desempeño laboral en el personal policial.

Enriquez (2024) en su tesis “Compromiso organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo - Puno 2024”. El estudio tuvo



como finalidad determinar la relación entre compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 35 trabajadores, a quienes se aplicó un cuestionario. El análisis estadístico reveló una correlación positiva elevada de 94.2% ($p = 0.000$), indicando que un mayor nivel de compromiso organizacional se asocia a un mejor desempeño laboral. En conclusión, fortalecer el compromiso organizacional impulsa directamente la eficiencia y la productividad de los trabajadores municipales.

Condori (2022) en su investigación “Cultura organizacional y motivación organizacional en el personal del Hospital Apoyo Yunguyo, Puno – 2020”. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la motivación organizacional en el personal del Hospital Apoyo Yunguyo, Puno. Se aplicó una investigación de tipo básica, de nivel correlacional y diseño no experimental transversal, con una muestra de 60 trabajadores. La recolección de datos se realizó mediante encuestas. El análisis estadístico evidenció una correlación positiva significativa ($r = 0.679$; $p = 0.000$). Se concluyó que un fortalecimiento de la cultura organizacional influye directamente en la motivación del personal.

Cutipa (2024) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel Juliaca 2024”. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, Juliaca, durante el año 2024. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental y nivel correlacional. Se trabajó con una muestra de 48 trabajadores, utilizando encuestas. El análisis estadístico reveló una correlación positiva elevada ($r = 0.879$; $p = 0.000$), indicando una relación directa y significativa. Se concluyó que el fortalecimiento de la cultura organizacional impacta de forma decisiva en el desempeño de los trabajadores municipales.



3.2. Bases teóricas

3.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que guían la manera en que las personas se comportan dentro de una institución. Es el marco simbólico que da sentido a las acciones individuales y colectivas, estableciendo lo que se considera aceptable o deseable en el ambiente de trabajo. Además, la cultura influye en la motivación, en el compromiso y en la cohesión del personal, convirtiéndose en un factor determinante para el éxito o el fracaso organizacional (Yopan et al., 2020).

De acuerdo con Yopan et al. (2020), la cultura organizacional constituye una dimensión fundamental en la comprensión del funcionamiento interno de cualquier institución. Algunos de sus enfoques interpretativos son los siguientes:

Enfoques interpretativos sobre la cultura

A lo largo del tiempo, se han desarrollado dos grandes maneras de abordar la cultura organizacional. La primera la entiende como una variable organizacional, es decir, como un conjunto de elementos medibles y manipulables cuya modificación puede influir en el rendimiento institucional. Esta visión parte de un enfoque técnico, donde la cultura se trata como un recurso a gestionar para alcanzar objetivos concretos.

La segunda perspectiva, de carácter más simbólico, considera que la cultura no es un simple componente dentro de la organización, sino que la propia organización es una expresión cultural. En este sentido, cada institución se configura como un entramado de símbolos, significados y prácticas que le dan sentido a la experiencia compartida por sus miembros. Aquí, la cultura no se mide, se interpreta.



Según Yopan et al. (2020) algunas funciones y elementos constitutivos de la cultura organizacional comprenden:

Funciones esenciales de la cultura institucional:

Más allá de sus elementos visibles, la cultura organizacional cumple funciones vitales. Actúa como mecanismo de identidad colectiva, generando sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros. Asimismo, funciona como sistema de integración interna, ya que establece códigos comunes que facilitan la convivencia. Otro rol importante es su capacidad de diferenciación, permitiendo a la organización destacar frente a otras por sus prácticas distintivas. Finalmente, ofrece una capacidad adaptativa, dotando a la institución de marcos simbólicos para interpretar y responder a los cambios del entorno con coherencia y resiliencia.

Elementos constitutivos de la cultura organizacional:

La cultura de una organización se construye y transmite a través de múltiples componentes simbólicos y normativos. Entre los más destacados se encuentran los valores institucionales, que expresan lo que la organización considera importante; las creencias colectivas, que modelan la percepción de la realidad; los mitos y relatos fundacionales, que refuerzan la identidad del grupo; los rituales, que marcan la cotidianidad con prácticas simbólicas; el lenguaje compartido, que crea una forma particular de comunicación; las normas de conducta, que orientan el comportamiento esperado, y los símbolos visibles, como logos, eslóganes o uniformes, que proyectan una imagen reconocible.

La comprensión de la cultura organizacional ha atravesado diversas etapas teóricas. No obstante, muchas de las visiones predominantes, especialmente las más clásicas, presentan limitaciones importantes que deben ser revisadas críticamente. Estas limitaciones no solo afectan la forma en que se analiza la cultura, sino también cómo se interviene en ella dentro de las instituciones (Yopan et al., 2020).



Yopan et al. (2020) recalca algunas críticas a los enfoques tradicionales de la cultura organizacional, estas comprenden:

Reduccionismo teórico y simplificación estructural:

Uno de los principales cuestionamientos que se formula a los enfoques tradicionales radica en su tendencia a reducir la cultura organizacional a una serie de factores predecibles, estáticos o meramente funcionales. En otras palabras, se intenta explicar una realidad sumamente compleja a través de modelos demasiado simplificados. Esta visión descuida el carácter cambiante, ambiguo y relacional de las prácticas culturales, que evolucionan constantemente al interior de las organizaciones.

Al asumir que la cultura puede ser fragmentada, cuantificada o controlada como cualquier otra variable técnica, se pierde de vista su naturaleza simbólica, emergente y profundamente humana. Esta reducción impide comprender la forma en que los significados son construidos, disputados y transformados por los actores en su día a día.

Visión instrumental y silenciamiento de dimensiones clave:

Otra crítica fundamental se dirige a la forma en que muchas teorías tratan la cultura organizacional desde una mirada excesivamente funcionalista. En estos modelos, la cultura se concibe principalmente como una herramienta para alcanzar metas de productividad, cohesión o control, sin considerar las complejidades subyacentes que atraviesan a toda institución.

En este sentido, se omiten aspectos decisivos como las relaciones de poder, las tensiones internas, los conflictos no resueltos o el peso de la historia institucional. La cultura no es solo un vehículo para la eficiencia, sino también un espacio donde se disputan sentidos, donde emergen voces diversas y donde el pasado configura, muchas veces de manera silenciosa, el presente y el futuro organizacional.

En el ámbito institucional, la cultura organizacional se manifiesta como un tejido de significados compartidos que orientan la vida interna de la organización. No se limita a normas explícitas ni a lineamientos formales, sino que engloba un conjunto de valores, creencias arraigadas, interpretaciones y patrones de conducta que se desarrollan con el tiempo y que son interiorizados por sus integrantes (Ortega, 2025).

Ortega (2025) menciona que la cultura organizacional se desarrolla para conseguir diferentes objetivos, algunos de ellos son:

Construcción de un entorno coherente:

El propósito esencial de la cultura organizacional es consolidar un marco institucional sólido y armónico que facilite tanto el crecimiento individual como el cumplimiento de los objetivos colectivos. Lejos de ser un concepto abstracto, actúa como una guía compartida que regula comportamientos, decisiones y formas de interacción dentro del entorno laboral.

Dirección del comportamiento interno:

Uno de sus principales objetivos es establecer una orientación clara sobre cómo deben desenvolverse los miembros de la organización en su día a día. Esto implica la creación de hábitos y patrones de conducta coherentes con los valores institucionales, lo cual fortalece el orden, la previsibilidad y el sentido de pertenencia entre los trabajadores.

Fomento de identidad e integración:

La cultura organizacional también promueve la construcción de una identidad corporativa sólida. Al compartir principios comunes, los colaboradores desarrollan un sentimiento de unidad y orgullo institucional. Esta cohesión facilita la interacción entre áreas, la colaboración interdepartamental y el alineamiento de esfuerzos hacia metas estratégicas.

Impulso a la motivación y satisfacción:



Otro componente central es la generación de un entorno emocionalmente positivo. Una cultura organizacional saludable incrementa la motivación y satisfacción de los empleados, reduce la rotación y potencia el compromiso con la misión institucional. Este clima propicio influye directamente en la productividad, ya que los colaboradores se sienten valorados, escuchados y respaldados por la estructura organizativa.

De acuerdo con Ortega (2025) existen diferentes desventajas que puede ocasionar una cultura organizacional mal dirigida:

Resistencia al cambio:

Cuando la cultura organizacional está profundamente arraigada en las costumbres y valores históricos de la institución, puede convertirse en un obstáculo para la transformación. Este tipo de entorno favorece el statu quo y desalienta la adopción de nuevas tecnologías, procesos o paradigmas de trabajo. Los empleados, acostumbrados a una forma tradicional de operar, pueden mostrar una actitud reacia o defensiva ante cualquier iniciativa de cambio, dificultando la evolución estratégica de la organización.

Formación de silos organizacionales:

Una cultura que no promueve de manera activa la colaboración transversal entre áreas tiende a generar compartimentos estancos. Estos "silos" provocan una fragmentación interna que afecta la comunicación, la eficiencia y el aprovechamiento de conocimientos colectivos. En lugar de trabajar de forma integrada, los departamentos operan como entidades independientes, lo cual limita la capacidad de respuesta coordinada ante desafíos complejos y debilita la cohesión organizacional.

Uniformidad excesiva:

Si bien la cohesión cultural es valiosa, una cultura demasiado rígida puede inhibir la diversidad de perspectivas. Esto se traduce en entornos laborales donde el pensamiento

alternativo es visto como una amenaza en lugar de una oportunidad. La falta de apertura a nuevas ideas puede frenar la innovación, estancando la creatividad y dificultando la adaptación a contextos cambiantes o mercados competitivos.

Costos de implementación y sostenimiento:

Establecer una cultura organizacional sólida y coherente no es un proceso automático ni gratuito. Requiere inversión en programas de inducción, capacitaciones continuas, dinámicas de integración y estrategias de comunicación interna. Estos recursos, tanto económicos como humanos, implican un esfuerzo sostenido a lo largo del tiempo. Si no se gestionan adecuadamente, los costos pueden superar los beneficios esperados o derivar en prácticas simbólicas vacías de contenido real.

Problemas de alineación interna:

Una cultura organizacional mal comunicada o incoherente con la práctica diaria puede generar frustración entre los colaboradores. Si los valores proclamados por la institución no se reflejan en las acciones de sus líderes o en las dinámicas laborales, los empleados perciben una desconexión que afecta su motivación. Esta incongruencia erosiona la credibilidad institucional y debilita el compromiso de quienes forman parte de la organización.

3.2.1.1. Valores organizacionales.

Los valores organizacionales son principios fundamentales que reflejan la esencia de una institución y determinan su forma de actuar frente a situaciones internas y externas. Estos valores no solo ofrecen un marco ético para el comportamiento individual y colectivo, sino que también sirven como elementos unificadores que fortalecen la identidad y la cohesión del personal. Cuando los trabajadores interiorizan los valores institucionales, se genera un sentido de pertenencia y se facilita el alineamiento de sus acciones con la misión y visión de la



organización, impulsando comportamientos proactivos y éticos en el cumplimiento de sus funciones (Rueda y Campos, 2016).

3.2.1.2. Clima laboral.

El clima laboral representa la percepción generalizada que los trabajadores tienen sobre su ambiente de trabajo, basado en factores como las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, las condiciones laborales, la motivación y el reconocimiento. Un clima laboral positivo contribuye significativamente al bienestar emocional, la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores. En cambio, un ambiente percibido como hostil o poco estimulante puede generar desmotivación, baja productividad y aumento en la rotación de personal. Así, el clima organizacional se convierte en un elemento clave para evaluar y mejorar la gestión humana en las entidades públicas (Pilligua y Arteaga, 2019).

Pilligua y Arteaga (2019) mencionan algunas características más relevantes acerca del clima laboral:

Subjetividad y percepción compartida:

El clima laboral es una construcción colectiva basada en la forma en que los trabajadores interpretan su entorno. No se trata únicamente de condiciones objetivas, sino de cómo estas son vividas y evaluadas emocionalmente por los empleados. Las experiencias personales y colectivas, tanto positivas como negativas, moldean esta percepción, generando un sentido común sobre el ambiente institucional.

Naturaleza multidimensional:

El clima laboral no puede reducirse a un único aspecto; está conformado por una red de dimensiones que abarcan desde la calidad de la comunicación interna, el estilo de liderazgo, el nivel de colaboración entre áreas, hasta la percepción de justicia, desarrollo profesional y



condiciones físicas del entorno. Esta variedad de componentes hace del clima una categoría compleja pero esencial para comprender el funcionamiento interno de una organización.

Carácter dinámico y cambiante:

El clima laboral no es estático, sino que responde a los cambios estructurales, administrativos o personales que ocurren dentro de la institución. La llegada de nuevos líderes, reestructuraciones internas, crisis organizacionales o eventos externos significativos pueden modificar sustancialmente la percepción del ambiente laboral. Por ello, debe evaluarse de manera periódica para implementar acciones de mejora adaptadas a cada momento.

Incidencia directa en la productividad:

El estado del clima organizacional incide de forma directa sobre la calidad del desempeño del personal. Un ambiente sano, donde se promuevan el respeto, la motivación y la cooperación, genera mayor eficiencia, menor rotación de personal y una actitud proactiva hacia los objetivos institucionales. Por el contrario, un clima tóxico disminuye la satisfacción, aumenta los niveles de estrés y afecta negativamente los resultados.

Relación estrecha con la cultura organizacional:

El clima laboral actúa como un reflejo inmediato de la cultura institucional. Mientras la cultura representa los valores compartidos y arraigados de una organización, el clima muestra cómo esos valores se viven en el día a día. Si existe coherencia entre lo que se promueve y lo que se practica, el clima tiende a ser favorable; en cambio, la disonancia entre ambos genera frustración y desconfianza.

Herramienta de retroalimentación continua:

Evaluar el clima organizacional permite detectar áreas críticas y tomar decisiones informadas sobre la gestión de talento humano. A través de encuestas, entrevistas o grupos focales, se puede recoger información valiosa que impulse procesos de mejora y fomente un



ambiente más inclusivo, participativo y orientado al bienestar colectivo. Además, esta evaluación actúa como un indicador del estado general de salud institucional.

Pilligua y Arteaga (2019) también menciona algunos elementos que perjudican el clima laboral:

Deficiencia en la comunicación interna:

Uno de los elementos más perjudiciales para el clima laboral es la existencia de fallas sistemáticas en los canales de comunicación interna. No se trata únicamente de la ausencia de información, sino de cómo, cuándo y a quién se transmite. Una gran parte de los trabajadores desconoce aspectos fundamentales como el código de ética institucional y los productos o servicios que ofrece la entidad, lo cual no solo evidencia una débil inducción, sino también una desconexión permanente con la misión y visión de la organización. La comunicación segmentada por niveles jerárquicos impide que todos los colaboradores accedan por igual a los mensajes estratégicos.

Falta de colaboración interdepartamental:

Otro factor crítico que deteriora el ambiente laboral es la escasa cooperación entre las distintas áreas de trabajo. Aunque es cierto que dentro de los equipos pequeños se valora la solidaridad y el compañerismo, al observar la relación entre departamentos o unidades funcionales, se podría percibir una evidente desarticulación. Este aislamiento reduce las oportunidades de sinergia y genera roces innecesarios en tareas que requieren coordinación conjunta.

Liderazgo poco inspirador y distante:

Muchos jefes o responsables de área no transmiten adecuadamente los valores institucionales, ni reconocen los logros o esfuerzos del equipo. Se percibe una distancia emocional entre los líderes y sus subordinados, lo cual impide establecer vínculos de confianza



y compromiso. La falta de empatía, el escaso acompañamiento y la ausencia de retroalimentación constructiva generan un sentimiento de abandono y desinterés por parte de la autoridad. Además, la falta de autonomía otorgada a los trabajadores limita su capacidad de decisión, haciéndolos sentir vigilados en lugar de empoderados. Todo esto contribuye a que la motivación se vea reducida de forma progresiva.

Estancamiento profesional y ausencia de proyección:

Un factor que deteriora silenciosamente el clima laboral es la falta de oportunidades reales para crecer dentro de la institución. Esto no solo reduce el entusiasmo, sino que también genera un ambiente en el que la rutina y la resignación se vuelven moneda corriente. La falta de evaluaciones periódicas, promociones justas y programas de mentoría o acompañamiento formativo provoca que los colaboradores más comprometidos terminen desmotivados y busquen oportunidades fuera de la organización.

Capacitación insuficiente y sin continuidad:

Los trabajadores no tienen acceso a talleres, actualizaciones ni espacios donde puedan perfeccionar habilidades o adquirir nuevas competencias. Esta situación impide el crecimiento profesional, limita la capacidad de respuesta frente a nuevos desafíos y, en última instancia, frustra a quienes buscan superarse. El hecho de no sentirse preparados o respaldados por la institución puede llevar a errores operativos, estrés por tareas mal entendidas o simplemente una actitud pasiva frente a las responsabilidades diarias. Una cultura organizacional que no invierte en su gente es una cultura destinada al estancamiento.

Falta de autonomía en el puesto de trabajo:

Finalmente, uno de los aspectos que más incide en perjudicar el clima laboral es la escasa autonomía que se otorga a los empleados en su propio espacio de acción. En lugar de ser considerados profesionales capaces de tomar decisiones y asumir responsabilidades,



muchos trabajadores se sienten vigilados y limitados. No pueden resolver situaciones cotidianas sin autorización previa ni tienen margen para proponer mejoras o innovar en sus funciones. Esto genera una sensación de inutilidad o subvaloración de sus competencias, afectando directamente su compromiso con la institución.

3.2.1.3. Comunicación interna.

La comunicación interna engloba los procesos mediante los cuales circula la información dentro de una organización, tanto en sentido vertical como horizontal. Una comunicación efectiva permite coordinar acciones, reducir conflictos, reforzar los valores organizacionales y fomentar la transparencia en la toma de decisiones. Cuando los canales de comunicación son claros, accesibles y participativos, se fortalece la confianza entre trabajadores y autoridades, se agiliza la resolución de problemas y se promueve un sentido de participación activa en los objetivos institucionales (Rodsevich, 2024).

Según Rodsevich (2024) algunos de los tipos de comunicación interna en un ente comprenden:

Comunicación de arriba hacia abajo:

Este tipo de comunicación parte de los niveles más altos de la jerarquía y fluye hacia los colaboradores. Es la más tradicional y estructurada, y se utiliza principalmente para difundir información estratégica como decisiones corporativas, nuevas políticas, metas organizacionales y cambios estructurales. Su fortaleza radica en su capacidad para alinear al personal con la visión institucional, aclarar roles y establecer el rumbo general de la organización. Sin embargo, si se emplea de forma unilateral, sin canales de retroalimentación, puede generar una sensación de imposición o desconexión entre los líderes y el resto del equipo.

Comunicación durante periodos de cambio:



Cuando una organización entra en una etapa de transformación —sea estructural, cultural o tecnológica la forma en que comunica el cambio determinará en gran medida la aceptación del mismo. La comunicación en tiempos de cambio debe ser clara, constante y emocionalmente inteligente. No se trata solo de informar lo que cambiará, sino de explicar el porqué, el cómo y, sobre todo, el para qué. Es recomendable utilizar mensajes visuales, ejemplos sencillos y formatos accesibles para desglosar procesos complejos. Además, se deben incluir espacios participativos donde el personal pueda expresar sus dudas, percepciones o inquietudes.

Comunicación de crisis:

En situaciones difíciles como emergencias sanitarias, conflictos internos, escándalos reputacionales o problemas financieros la comunicación de crisis se vuelve imprescindible. Su objetivo no es solo informar sobre lo que ocurre, sino reducir la ansiedad colectiva, evitar la desinformación y mantener un clima de confianza entre los trabajadores. Este tipo de comunicación debe basarse en la transparencia, la rapidez y la veracidad. En momentos críticos, la falta de información o el uso de un lenguaje ambiguo puede dar lugar a rumores, generar confusión o alimentar temores innecesarios.

Gestión comunicacional de la crisis:

A diferencia de la comunicación inmediata durante una crisis, la gestión de la crisis implica una planificación anticipada y una estrategia de comunicación estructurada. Este tipo de comunicación considera escenarios hipotéticos de riesgo y establece protocolos de acción ante eventos adversos. Incluye desde la definición de voceros oficiales, hasta la elaboración de comunicados modelo, la segmentación de audiencias y la preparación de mensajes post-crisis. Además, contempla el reposicionamiento institucional tras la emergencia, con el fin de restaurar la confianza y aprender de los errores para evitar que se repitan.



Campañas de participación de los empleados:

Finalmente, existen iniciativas comunicacionales cuyo objetivo no es únicamente informar, sino conectar emocionalmente al personal con la organización. Las campañas de participación interna buscan fomentar la motivación, mejorar el ambiente laboral y fortalecer la cultura organizacional. Estas campañas pueden incluir encuestas de clima, actividades de bienestar, concursos internos, reconocimientos, conferencias motivacionales o espacios para la expresión creativa.

La comunicación dentro de una organización no es solo un complemento operativo, sino un factor central que impacta directamente en la forma en que las personas trabajan, colaboran y se identifican con la institución. Una comunicación interna sólida crea los cimientos para relaciones laborales sanas, decisiones más acertadas y un entorno de trabajo con propósito. No se trata solo de transmitir información, sino de construir una cultura organizacional basada en la confianza, la transparencia y la participación (Rodsevich, 2024).

Rodsevich (2024) menciona algunas razones por las cuales es fundamental la comunicación:

Eficiencia y alineación operativa:

Uno de los primeros beneficios de una buena comunicación organizacional es que mejora la eficiencia general. Cuando todo el personal está al tanto de lo que ocurre, cuáles son los objetivos y qué se espera de cada uno, se reduce la duplicidad de tareas y los malentendidos. Esto permite que las decisiones fluyan mejor y que las acciones se ejecuten de forma más coherente y sin tantos tropiezos. La claridad en los mensajes hace que los equipos trabajen más sincronizados, lo cual inevitablemente se traduce en una mejora de la productividad.

Coherencia entre el mensaje interno y externo:

Otro aspecto vital es que la comunicación interna debe ir de la mano con lo que la organización proyecta hacia fuera. Si los trabajadores no están informados o no creen en los valores que la empresa transmite externamente, ese desajuste termina generando una imagen incoherente. Alinear lo que se comunica dentro con lo que se promueve fuera ayuda a consolidar una identidad corporativa sólida y confiable. Además, cuando todos en la empresa manejan el mismo mensaje, la interacción con los clientes, proveedores o aliados se vuelve mucho más profesional y auténtica.

Fortalecimiento de la comunicación horizontal:

Una organización no solo necesita que la información fluya desde la dirección hacia los trabajadores; también requiere que exista una red de comunicación horizontal entre las distintas áreas. Cuando las personas de diferentes departamentos pueden comunicarse libremente, se promueve la cooperación, el entendimiento mutuo y se evitan conflictos innecesarios. Este tipo de interacción genera una visión más amplia del trabajo colectivo y reduce la sensación de competencia interna. Al final, los equipos que se conocen y se entienden funcionan mejor juntos.

Cultura de retroalimentación y escucha activa:

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones modernas es lograr que los empleados sientan que su opinión importa. La comunicación interna bien estructurada permite abrir canales de retroalimentación donde los colaboradores pueden expresar sus ideas, sugerencias o incluso sus molestias. Recoger esta información, procesarla y aplicar mejoras a partir de ella no solo mejora el clima laboral, sino que fortalece el compromiso del equipo. Las personas quieren ser escuchadas, y cuando eso ocurre, su nivel de implicación se eleva considerablemente.

Manejo efectivo de crisis:

En contextos críticos, como emergencias sanitarias, conflictos internos o situaciones imprevistas, la comunicación organizacional se convierte en una herramienta de contención emocional y estratégica. Informar con rapidez, precisión y empatía permite reducir la incertidumbre y evita que los rumores se apoderen del ambiente. Un equipo bien informado puede actuar con más serenidad y responsabilidad. Además, contar con una estrategia clara de comunicación en crisis protege la reputación institucional y permite que las decisiones se implementen sin generar más confusión.

Mayor compromiso y sentido de pertenencia

Cuando la comunicación dentro de la organización es transparente, abierta y participativa, los trabajadores se sienten parte de un todo. Comprenden cuál es el propósito de su labor y cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos globales. Esto genera un sentido de pertenencia más fuerte y duradero. Los empleados comprometidos no solo rinden más, sino que también se convierten en defensores espontáneos de la marca. Es más probable que hablen bien de la empresa, que compartan sus valores y que se mantengan en ella a largo plazo.

3.2.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere al grado de cumplimiento de las funciones, responsabilidades y metas asignadas a un trabajador dentro de una organización. Este desempeño no solo implica eficiencia en la ejecución de tareas, sino también la calidad del trabajo entregado, la responsabilidad en el cumplimiento de horarios y normas, y la capacidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Zaragoza et al., 2023).

Zaragoza et al. (2023) menciona algunos factores que inciden en el desempeño laboral:

Entorno físico y tecnológico:

Uno de los elementos que más impacto tiene aunque muchas veces se subestima— es el entorno físico donde se desarrollan las labores. Espacios mal ventilados, iluminación



deficiente, mobiliario incómodo o herramientas tecnológicas obsoletas terminan afectando no solo la salud, sino también la concentración y la eficiencia del trabajador. Asimismo, el acceso a tecnología adecuada y actualizada facilita la ejecución de tareas, evita la pérdida de tiempo en procesos ineficientes y genera una mayor autonomía en el desempeño diario. Un entorno funcional es, en muchos casos, el punto de partida para un desempeño laboral fluido y sin tropiezos innecesarios.

Estabilidad emocional y clima psicológico:

Más allá de lo material, el estado emocional del trabajador influye profundamente en cómo se desenvuelve en su día a día. La presencia constante de estrés, presión excesiva o tensiones interpersonales generan un desgaste psicológico que merma el rendimiento, tanto en calidad como en cantidad. Un clima organizacional emocionalmente seguro, donde las personas puedan expresarse sin temor a represalias o juicios, favorece la estabilidad mental y mejora la disposición para trabajar en equipo, asumir retos o adaptarse a cambios. A largo plazo, el bienestar emocional se convierte en un factor determinante para sostener un desempeño constante.

Claridad en los objetivos y retroalimentación:

La falta de claridad en lo que se espera de cada puesto de trabajo genera confusión, errores y una gran pérdida de tiempo. Cuando las metas no están bien definidas o cambian de forma arbitraria, los trabajadores tienden a frustrarse o simplemente se desmotivan. Por ello, es esencial que los objetivos individuales estén alineados con los de la organización y que, además, se brinde una retroalimentación frecuente y constructiva. La retroalimentación oportuna no debe limitarse a señalar errores, sino que debe orientar, acompañar y corregir desde un enfoque formativo. Las personas rinden mejor cuando saben exactamente hacia dónde deben ir y cómo lo están haciendo.



Calidad del liderazgo operativo:

Aunque se ha mencionado el liderazgo en términos generales, es importante destacar el rol del liderazgo operativo directo, es decir, el que se ejerce en el día a día dentro de los equipos. Este tipo de liderazgo se manifiesta en pequeños detalles: cómo se asignan las tareas, cómo se resuelven los conflictos, cómo se responde ante un error o cómo se celebra un logro. Un mal líder operativo puede destruir el ánimo de un equipo, aunque los lineamientos institucionales sean claros. Por el contrario, un buen líder a nivel cotidiano puede potenciar el talento incluso en condiciones difíciles. El liderazgo cercano, accesible y justo marca una diferencia sustancial en el desempeño.

Identificación con el propósito institucional:

Finalmente, un factor muy potente, aunque intangible, es el nivel de identificación que el trabajador siente con el propósito, la visión o los valores de la institución. Cuando una persona siente que su labor contribuye a algo más grande, que lo que hace tiene un impacto real, su compromiso se fortalece y su rendimiento mejora naturalmente. En cambio, si la organización no logra transmitir un propósito claro o si sus acciones no están alineadas con sus valores declarados, se genera una disonancia que afecta negativamente la actitud y el esfuerzo de los empleados.

El desempeño laboral hace referencia al nivel de eficacia con el que un trabajador ejecuta las tareas y responsabilidades asignadas dentro de su entorno organizacional. Este concepto no se limita únicamente al cumplimiento de funciones, sino que abarca también la calidad del trabajo realizado, la eficiencia en el uso de los recursos, el compromiso con los objetivos institucionales y la disposición para colaborar en equipo. Evaluar el desempeño implica analizar cómo el trabajador traduce sus habilidades, conocimientos y actitudes en resultados concretos que aportan valor a la organización (Velázquez, 2025).



¿Cómo medir el desempeño laboral?

Evaluar el desempeño de los trabajadores dentro de una organización es una tarea clave para garantizar que los objetivos institucionales se estén cumpliendo de manera eficiente. No basta con observar los resultados finales; es necesario analizar el proceso, el comportamiento, la actitud y la forma en que cada trabajador se involucra con sus funciones. Un sistema de evaluación bien estructurado permite no solo detectar debilidades y corregirlas a tiempo, sino también reconocer fortalezas y potenciarlas para el crecimiento individual y colectivo (Velázquez, 2025).

De acuerdo con Velázquez (2025) algunas forma de medir el desempeño son:

Evaluaciones periódicas y seguimiento constante:

En general, las empresas más organizadas optan por realizar evaluaciones formales al menos una vez al año, aunque en entornos más dinámicos puede ser recomendable hacer revisiones semestrales o incluso trimestrales. Estas evaluaciones permiten identificar desviaciones en el rendimiento, ofrecer retroalimentación constructiva y establecer nuevos objetivos. Dejar largos periodos sin evaluar el desempeño puede hacer que los problemas pasen desapercibidos y se vuelvan más difíciles de corregir con el tiempo.

Reunión individual: diálogo entre empleado y supervisor:

Uno de los métodos más efectivos y directos es la reunión cara a cara entre el trabajador y su jefe inmediato. Este espacio permite discutir no solo el cumplimiento de metas, sino también aspectos como la actitud, el nivel de compromiso, la capacidad de adaptación y la iniciativa personal. Es fundamental que esta conversación sea honesta, con una intención formativa más que sancionadora, y que incluya propuestas de mejora y acuerdos claros a seguir.

Evaluación de calidad y cumplimiento de objetivos:



Otro enfoque se basa en revisar si el trabajo realizado cumple con los estándares establecidos: ¿se entrega a tiempo?, ¿se siguen los procedimientos?, ¿hay errores frecuentes?, ¿la calidad es constante? Este tipo de evaluación es más técnica y cuantificable, y suele aplicarse sobre tareas o proyectos específicos. También ayuda a identificar si factores como la desorganización, la falta de atención o actitudes negativas están impactando en los resultados.

Autoevaluación del trabajador:

Incluir la visión del propio empleado sobre su desempeño es una herramienta muy útil, ya que fomenta la reflexión personal y el sentido de responsabilidad. En esta etapa, el trabajador analiza sus logros, reconoce sus debilidades y propone alternativas para mejorar. Aunque puede haber cierto sesgo, si se guía con preguntas bien estructuradas, esta práctica puede revelar información valiosa sobre la autopercepción y la motivación interna.

Evaluación por parte del jefe de área:

Como figura cercana al trabajador, el jefe directo tiene una perspectiva diaria del compromiso, esfuerzo y cumplimiento de funciones. Su opinión puede ir más allá de lo técnico, considerando aspectos actitudinales, proactividad y la forma en que el trabajador se relaciona con el equipo. Este tipo de evaluación es particularmente útil cuando se combina con observaciones objetivas y evidencia concreta.

Evaluación entre pares (revisión por compañeros):

Las evaluaciones realizadas por colegas que comparten funciones similares o que trabajan directamente con el evaluado aportan una mirada distinta y muchas veces más sincera. Para que esta herramienta funcione adecuadamente, se recomienda aplicar el proceso de forma anónima, generando un entorno de confianza que incentive comentarios genuinos y útiles. Este método revela cómo es percibido el trabajador por su entorno inmediato.

Opinión del cliente o usuario final:

En trabajos donde hay contacto directo con usuarios o clientes, sus opiniones pueden ser clave. Saber cómo perciben el trato recibido, la resolución de problemas y el nivel de atención puede ofrecer información concreta sobre la eficacia y la actitud del trabajador. Este enfoque es muy útil especialmente en áreas como atención al cliente, ventas, soporte técnico, salud, turismo, entre otros sectores con interacción constante.

Encuestas al equipo sobre el liderazgo:

Además de evaluar al trabajador, algunas organizaciones también aplican encuestas dirigidas a los empleados para calificar la gestión de sus superiores. Esta evaluación “hacia arriba” permite detectar estilos de liderazgo que no contribuyen al buen desempeño general o que generan entornos de trabajo negativos. Evaluar a quienes dirigen también forma parte de una cultura organizacional sana.

3.2.2.1. Productividad.

La productividad laboral se refiere a la capacidad del trabajador para generar resultados de calidad optimizando el tiempo, el esfuerzo y los recursos asignados. No se limita a la cantidad de trabajo realizado, sino que incluye la eficiencia con la que se alcanzan los resultados esperados. Una alta productividad indica un manejo adecuado de las herramientas disponibles y una actitud orientada a la mejora continua, aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional, especialmente en contextos de recursos limitados como el sector público (Seviila, 2025).

De acuerdo con Seviila (2025) los factores que afectan a la productividad en distintos ámbitos de trabajo son:

Variables estructurales y contextuales que determinan la eficiencia:

La productividad en una empresa no se define únicamente por el número de productos generados o servicios ofrecidos, sino por la capacidad de hacer más con menos, manteniendo



la calidad y optimizando los recursos disponibles. Diversos factores inciden directamente en el nivel de productividad, desde condiciones internas hasta variables del entorno que, si bien no siempre son controlables, deben ser comprendidas para una gestión estratégica más efectiva. A continuación, se describen los principales determinantes de la productividad empresarial desde una perspectiva integral.

Disponibilidad y aprovechamiento de recursos naturales:

Uno de los elementos que más influye, especialmente en industrias extractivas, agrícolas o energéticas, es la calidad y proximidad de los recursos naturales. Disponer de materias primas cerca del centro de producción reduce costos logísticos y de adquisición. Además, trabajar con recursos de mejor calidad eleva el estándar de los productos finales. Este factor, conocido como “tierra” en la teoría económica clásica, va más allá del terreno físico: incluye agua, minerales, bosques, clima, entre otros. Cuando una empresa tiene acceso directo a estos activos, su capacidad de producción mejora notablemente.

Inversión en capital físico e infraestructura:

El capital, entendido como maquinaria, tecnología, herramientas y demás bienes productivos, es un impulsor directo de la eficiencia. Equipos modernos permiten automatizar procesos, reducir tiempos de producción y minimizar errores humanos. Por ello, una mayor inversión en infraestructura industrial si está bien planificada—suele traducirse en un aumento sustancial de la productividad. No obstante, esta relación no siempre es lineal; el uso inadecuado o la falta de capacitación para operar dicho capital puede generar el efecto contrario.

Talento humano y competencias laborales:

La productividad también depende fuertemente del factor trabajo. No solo es importante cuántas personas trabajan, sino cómo lo hacen. Un equipo bien capacitado, con

experiencia y habilidades actualizadas, puede rendir mucho más que uno más numeroso pero con baja calificación. Además, el compromiso, la disposición para innovar y el sentido de pertenencia influyen en el rendimiento individual. Las organizaciones que invierten en formación continua y en crear un entorno que motive a sus trabajadores suelen alcanzar mayores niveles de eficiencia.

3.2.2.2. Cumplimiento de objetivos.

El cumplimiento de objetivos mide el grado en que los trabajadores logran alcanzar las metas y resultados que les son asignados dentro de su área de responsabilidad. Este cumplimiento refleja la capacidad de planificación, organización y ejecución eficaz de las tareas encomendadas. Alcanzar los objetivos establecidos es crucial para que la institución avance hacia el cumplimiento de su misión y visión, y también sirve como un indicador de la efectividad de la gestión de recursos humanos (Sydle, 2023).

Para Sydle (2023) algunos ejemplos de objetivos empresariales comprenden:

1. Mantener o aumentar la rentabilidad del negocio:

Uno de los propósitos más esenciales en cualquier organización es asegurar que sus operaciones sean económicamente sostenibles. La rentabilidad no solo implica generar ganancias, sino que estas sean suficientes para cubrir gastos, reinvertir en crecimiento y brindar estabilidad financiera. Cuando una empresa busca mantener su rentabilidad, suele enfocarse en el control de costos, la eficiencia operativa y la fidelización de clientes. Por otro lado, aumentarla implica asumir mayores riesgos: explorar nuevos mercados, diversificar productos o incluso revisar su estructura de precios.

2. Obtener mayor productividad:

Mejorar la productividad es algo más que hacer más en menos tiempo. Se trata de optimizar el uso de recursos humanos, tecnológicos y materiales para lograr mejores resultados



con el menor desgaste posible. Este objetivo está íntimamente ligado a la automatización de procesos, la mejora continua y la capacidad de innovar.

3. Ofrecer un excelente servicio al cliente:

Hoy en día, los consumidores ya no se conforman con recibir un producto funcional; buscan una experiencia integral que los haga sentirse valorados. Por ello, muchas organizaciones priorizan como objetivo ofrecer un servicio al cliente de calidad superior. Esto implica reducir los tiempos de respuesta, personalizar las soluciones, mantener una actitud cordial y empática, y generar canales accesibles para resolver dudas o quejas.

4. Atraer y retener al capital humano:

Contar con un equipo competente, motivado y comprometido es uno de los pilares del éxito empresarial. Este objetivo va más allá de contratar personal calificado; también implica mantenerlo, desarrollarlo y hacer que se sienta parte fundamental del proyecto organizacional. Para lograrlo, las empresas diseñan programas de bienestar, oportunidades de formación continua, reconocimiento al esfuerzo y rutas claras de crecimiento profesional.

5. Alcanzar a los clientes adecuados:

No se trata de venderle a todos, sino de llegar a aquellos que realmente valoran la propuesta de la empresa. Este objetivo requiere un profundo conocimiento del público objetivo, sus necesidades, preferencias y hábitos de consumo. Las empresas que definen bien a su cliente ideal pueden desarrollar campañas más efectivas, adaptar sus productos con mayor precisión y optimizar su inversión en marketing. Alcanzar a los clientes correctos también favorece relaciones más duraderas, con mayores niveles de satisfacción y fidelización.

3.2.2.3. Compromiso laboral.

Implica la disposición del trabajador para asumir con seriedad sus funciones, respetar los horarios establecidos, cumplir con las normas internas y responder adecuadamente ante las consecuencias de sus acciones. Un trabajador responsable demuestra compromiso con los valores organizacionales, autonomía en la ejecución de sus tareas y lealtad hacia los fines institucionales. Esta dimensión resulta esencial para garantizar un ambiente de trabajo confiable y un servicio público de calidad hacia la comunidad (Rodríguez, 2023).

Rodríguez (2023) menciona algunas razones por las cuales es importante desarrollar el compromiso laboral en una empresa:

Una fuerza invisible que impacta al cliente:

Cuando un trabajador está comprometido, eso se nota. En el tono con el que habla, en la paciencia con que escucha y en los detalles que cuida. Y ese efecto no pasa desapercibido ante el cliente. De hecho, se genera una especie de contagio positivo: quien está contento en su trabajo lo transmite, incluso sin darse cuenta. Como resultado, los clientes perciben un trato más genuino, más cercano, más humano.

Productividad que nace del propósito:

Cuando el trabajo tiene sentido, se trabaja mejor. No porque alguien vigile o presione, sino porque hay una motivación interna que empuja a dar más. Un colaborador comprometido no se limita a hacer lo mínimo: busca mejorar, corregir, proponer, avanzar. En cambio, cuando ese vínculo emocional está ausente, cualquier tarea se vuelve pesada, y los resultados, mediocres. Por eso, más que exigir rendimiento, lo inteligente es crear las condiciones para que el compromiso florezca. Porque donde hay compromiso, la productividad se eleva sola.

Permanecer por decisión, no por obligación:



Uno de los mayores costos ocultos en una empresa es la rotación de personal. Cada vez que alguien se va, no solo se pierde su trabajo, sino también el tiempo invertido en capacitarlo, su experiencia adquirida y su conocimiento sobre los procesos. Cuando los trabajadores sienten un compromiso real, deciden quedarse. Y no se quedan solo por necesidad, sino porque encuentran en la empresa un espacio donde crecer, aportar y sentirse útiles. La permanencia voluntaria y motivada vale más que cualquier contrato firmado.

El éxito colectivo empieza por la entrega individual:

Las empresas exitosas no se construyen solas, ni por azar. Detrás de cada logro hay personas que pusieron su esfuerzo, su ingenio y, sobre todo, su implicación. Un proyecto avanza más rápido cuando el equipo cree en él, cuando se siente parte de la meta y no simplemente ejecutor de una orden. Este tipo de entrega no se consigue con discursos ni con bonos: se gana día a día, a través de un liderazgo coherente, de la escucha activa, del reconocimiento sincero.

Cultura organizacional que se vive, no se impone:

La cultura de una empresa no se define por lo que dice en su misión o sus manuales, sino por lo que se respira en el día a día. Cuando los trabajadores están realmente comprometidos, los valores institucionales dejan de ser lemas y se vuelven parte de su conducta diaria. Se respetan los acuerdos, se cuida el ambiente, se actúa con integridad. No porque alguien lo ordene, sino porque existe una coherencia entre lo que se cree y lo que se hace. Esa coherencia es el corazón de una cultura organizacional saludable.

El costo de la indiferencia:

No desarrollar el compromiso laboral tiene un precio, aunque muchas veces no aparezca en los balances. Se manifiesta en ausencias frecuentes, en tareas a medio hacer, en errores evitables, en actitudes pasivas. Todo eso, poco a poco, va drenando los recursos, desgastando



al equipo y reduciendo la capacidad de respuesta de la empresa. En cambio, un equipo comprometido es más eficiente, más ágil, más resiliente. Y, aunque no lo parezca, también es más rentable. Porque cuando se trabaja con ganas, los errores bajan, los tiempos se acortan y la calidad sube.

3.3. Marco conceptual

- Administración pública.

La administración pública no solo representa la estructura organizativa del Estado, sino que constituye el espacio donde se articula el poder político con la gestión concreta de los recursos y servicios que demanda la sociedad. Su importancia radica en que, a través de ella, se implementan las políticas públicas que buscan responder a las necesidades colectivas de manera equitativa, eficaz y oportuna. Implica coordinar esfuerzos humanos, financieros y tecnológicos bajo principios de legalidad, transparencia y vocación de servicio.

- Capital humano.

Más allá de un término técnico, el capital humano representa la esencia misma de cualquier organización. Se trata del conjunto de saberes, capacidades, actitudes y motivaciones que poseen los trabajadores y que, al ponerse al servicio de una institución, se convierten en su recurso más estratégico. No basta con contar con personas capacitadas; es necesario generar entornos que fomenten su crecimiento, reconozcan su potencial y los vinculen con el propósito institucional. Un capital humano bien valorado se traduce en mayor productividad, innovación y sentido de pertenencia, convirtiéndose en el verdadero motor del desarrollo organizacional.

- Compromiso institucional.

Este concepto hace referencia al nivel de implicación emocional, ética y funcional que los miembros de una entidad tienen con los objetivos y valores de la misma. No se trata simplemente de cumplir horarios o ejecutar tareas asignadas, sino de asumir un rol activo y



responsable dentro del colectivo, sintiéndose parte de algo más amplio. El compromiso institucional se expresa en la constancia, la iniciativa, la disposición al cambio y la coherencia entre el discurso y la acción

- Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se comprende como un proceso continuo de análisis, adaptación y transformación que busca fortalecer la capacidad institucional para enfrentar sus desafíos internos y externos. No se limita a la implementación de nuevas tecnologías o a la reestructuración de organigramas, sino que implica un cambio en la cultura organizacional, en los estilos de liderazgo, en la forma de tomar decisiones y en la manera de relacionarse con los públicos internos y externos.

- Eficiencia administrativa.

Hablar de eficiencia administrativa es hablar de la capacidad para gestionar procesos y recursos de forma equilibrada, logrando resultados concretos sin incurrir en desperdicios ni duplicidades. Este principio no solo responde a una lógica de ahorro, sino también a un compromiso ético con el uso responsable de los medios públicos. Una administración eficiente no busca únicamente reducir costos, sino optimizar los tiempos, eliminar trabas burocráticas y ofrecer servicios de calidad centrados en el ciudadano.

- Identidad institucional.

La identidad institucional va mucho más allá de un logotipo o una declaración de misión. Es la suma de las creencias, los principios, las historias compartidas y las prácticas cotidianas que configuran el ser profundo de una organización. Esta identidad se expresa en el modo en que se toman decisiones, se atiende a la comunidad, se celebra el trabajo colectivo y se afrontan los retos.



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

4.2. Hipótesis específica

- Existe relación significativa entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.
- Existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.
- Existe relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

4.3. Variables

V1. Cultura organizacional.

V2. Desempeño laboral.

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Cultura organizacional. (Yopan et al., 2020).	Valores organizacionales	<ul style="list-style-type: none">• Promoción de valores institucionales.• Práctica de principios éticos en el trabajo.• Sentido de identidad organizacional.	Ordinal
	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de respeto y colaboración.• Motivación en el entorno laboral.• Apoyo entre compañeros y superiores.	
	Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">• Claridad en la transmisión de información.• Fluidez en la comunicación entre áreas.• Participación en canales de comunicación interna.	
	Productividad	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de tareas en el plazo establecido.• Calidad en la entrega de productos o servicios.• Eficiencia en el uso de recursos laborales.	
Desempeño laboral. (Zaragoza et al., 2023).	Cumplimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Alcance de metas laborales asignadas.• Priorización de actividades institucionales.• Resultados conforme a objetivos establecidos.	
	Compromiso laboral	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con las funciones asignadas.• Cumplimiento de normas y horarios laborales.• Autonomía en el desempeño de labores.	

Nota. Elaborado por el tesista.

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación fue el cuantitativo, el cual se caracteriza por recoger información que puede expresarse en valores numéricos y ser sometida a análisis estadístico. Gracias a este tipo de estudio, es posible identificar comportamientos regulares, establecer comparaciones entre distintos grupos y descubrir patrones que se presentan de manera consistente en la población observada (Sanfeliciano, 2023).

5.2. Método aplicado a la investigación

El método utilizado fue el deductivo, método que parte de marcos teóricos amplios que se aplican de manera lógica a casos específicos. A través de este razonamiento, se busca interpretar situaciones concretas bajo el respaldo de teorías existentes, lo que permite organizar el análisis de manera coherente y construir conclusiones fundamentadas en principios generales (Narvaez, 2024).

5.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue el básico, el cual se enfoca en generar conocimientos que amplían la comprensión teórica de un fenómeno, sin buscar resultados prácticos inmediatos. Este tipo de investigación enriquece el campo académico, proporcionando nuevas bases conceptuales que pueden orientar investigaciones futuras más orientadas a la aplicación de soluciones (Stewart, 2023).



5.4. Nivel de investigación

El nivel considerado fue el correlacional, el cual permite analizar la relación que puede existir entre distintas variables, buscando determinar si hay algún tipo de conexión entre ellas. Este análisis no pretende establecer relaciones causales, sino observar el comportamiento de los elementos en conjunto y comprender cómo pueden influenciarse mutuamente en diferentes contextos (Bernal, 2010).

5.5. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación fue el no experimental el cual consiste en observar los fenómenos en su estado natural, sin alterar las condiciones en las que se desarrollan. De esta manera, se obtiene una visión más auténtica de los hechos, respetando su dinámica propia y evitando cualquier tipo de intervención que pudiera modificar el comportamiento original de las variables analizadas (Bernal, 2010).

5.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, correspondiente al año 2025. Este grupo incluye al personal administrativo, operativo y técnico que desarrolla funciones dentro de las diversas áreas de la institución. En total, la población asciende a 160 trabajadores, quienes representan la totalidad del capital humano que contribuye al funcionamiento y cumplimiento de los objetivos municipales.



3.6.2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por 80 trabajadores seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, considerando criterios de accesibilidad y disponibilidad de los participantes. Esta técnica se justifica debido a las características propias de la institución, donde factores como la carga laboral, horarios de trabajo y disposición de los trabajadores pueden limitar la participación aleatoria.

5.7. Técnicas e instrumentos

3.7.1. Técnica

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, debido a su capacidad para recopilar información de forma sistemática y eficiente sobre percepciones, actitudes y experiencias de los participantes en relación con las variables de estudio.

3.7.2. Instrumento

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado, diseñado con base en las dimensiones e indicadores previamente establecidos para cada una de las variables. Este cuestionario fue elaborado con ítems de escala tipo Likert de cinco puntos, que permitieron captar los distintos niveles de percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional y su desempeño laboral.

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

3.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, una prueba estadística ampliamente reconocida por medir la consistencia interna de los ítems que componen una escala.

Tabla 2*Confiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,770	18

Nota. Elaborado por el tesista.

Interpretación:

El valor de 0.770 obtenido en la tabla 2 indica una confiabilidad aceptable según el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que significa que el instrumento utilizado presenta un buen nivel de consistencia interna. En otras palabras, los ítems del cuestionario aplicados para medir las variables mantienen una coherencia entre sí y son adecuados para evaluar lo que se pretende investigar.

3.8.2. Validez

La validez del instrumento fue determinada a través del juicio de 1 experto, quien evaluó la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con respecto a los objetivos de la investigación.

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

El tratamiento de los datos recolectados se realizó utilizando el software estadístico SPSS versión 25, herramienta que permite un análisis riguroso y detallado de la información cuantitativa.

5.10. Contrastación de hipótesis

Planteamiento de la hipótesis general:

H0: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

H1: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

Nivel de alfa:

0,05.

Prueba estadística

Tabla 3

Contrastación de la hipótesis general 1

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,494	,065	7,416	,000
N de casos válidos		80			

Nota. Elaborado por el tesista.

Decisión:

Los hallazgos obtenidos en la tabla 3 evidencian un valor de significancia estadística de 0.000, lo que permite rechazar la hipótesis nula con total confianza y aceptar la hipótesis alterna planteada. Esto demuestra que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané.

Planteamiento de la hipótesis específica 1:

H0: No existe relación significativa entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

H1: Existe relación significativa entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

Nivel de alfa:

0,05.

Prueba estadística

Tabla 4

Contrastación de la hipótesis específica 2

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,581	,062	8,742	,000
N de casos válidos		80			

Nota. Elaborado por el tesista.

Decisión:

De igual forma, los datos de la tabla 4 indican también una significancia de 0.000, lo que valida la hipótesis alterna que sostiene la existencia de una relación significativa entre los valores organizacionales y el desempeño laboral. Este resultado sugiere que la interiorización de principios éticos, la identificación con la misión institucional y la promoción de valores comunes contribuyen a mejorar el rendimiento individual y colectivo del personal.

Planteamiento de la hipótesis específica 2:

H0: No Existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

H1: Existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

Nivel de alfa:

0,05.

Prueba estadística

Tabla 5

Contrastación de la hipótesis específica 2

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,318	,075	4,164	,000
N de casos válidos		80			

Nota. Elaborado por el tesista.

Decisión:

Respecto al análisis de la tabla 5, se observa nuevamente una significancia estadística de 0.000, respaldando así la aceptación de la hipótesis que plantea una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral. Este hallazgo resalta la importancia de un entorno laboral saludable, donde las relaciones interpersonales, la motivación y el respeto mutuo crean condiciones propicias para el cumplimiento eficaz de las tareas.

Planteamiento de la hipótesis específica 3:

H0: No existe relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

H1: Existe relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

Nivel de alfa:

0,05.

Prueba estadística

Tabla 6

Contrastación de la hipótesis específica 3

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,216	,093	2,301	,021
N de casos válidos		80			

Nota. Elaborado por el tesista.

Decisión:

Finalmente, la tabla 6 muestra un valor de significancia de 0.021, el cual, al ser menor al nivel de significancia establecido (0.05), también permite aceptar la hipótesis alterna correspondiente. En consecuencia, se confirma la existencia de una relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Este resultado destaca que una comunicación fluida, transparente y participativa dentro de la organización fortalece la coordinación, reduce errores y refuerza el compromiso de los empleados.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

Tabla 7

Resultados de la prueba de normalidad

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	,133	80	,001
Desempeño laboral	,095	80	,068

Nota. Elaborado por el tesista.

Interpretación:

Según los resultados presentados en la tabla 7, se puede apreciar que la variable cultura organizacional obtuvo un valor de significancia de 0.001, lo cual indica que esta variable no cumple con el supuesto de normalidad, ya que el valor de p es menor al nivel de significancia estándar (0.05). Por el contrario, la variable desempeño laboral muestra un valor de significancia de 0.068, evidenciando que sí presenta una distribución normal, dado que su valor p es superior al umbral establecido. Esta diferencia justifica la aplicación de pruebas estadísticas no paramétricas, como el coeficiente Rho de Spearman.

Tabla 8*Baremo de correlación de Rho*

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Estas interpretaciones pertenecen a Martínez y Campos (2015).

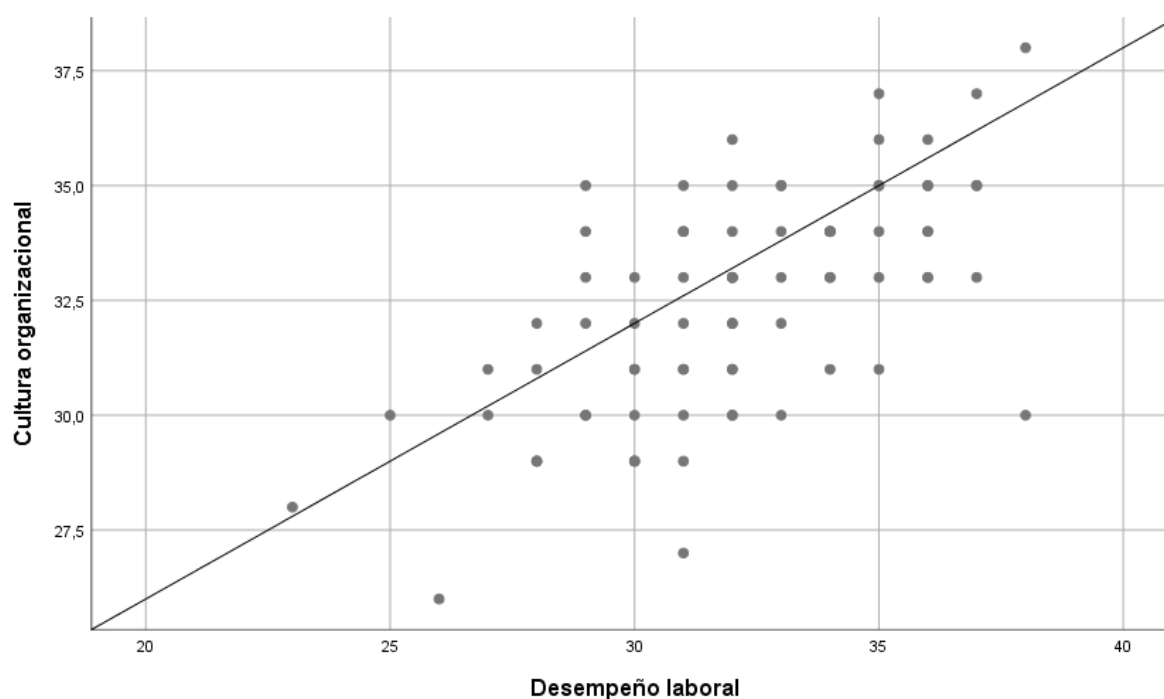
Tabla 9*Correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral*

		Cultura organizacional	Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	,626**
Rho de Spearman	Cultura organizacional	.	,000
	Sig. (bilateral)		
	N	80	80

Nota. Elaborado por el tesista.

Figura 1

Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y el desempeño laboral



Nota. Elaborado por el tesista.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 9 reflejan un coeficiente de Rho de Spearman de 0.626, lo que evidencia una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Este valor no solo revela una asociación estadísticamente significativa, sino también una vinculación real entre ambas variables, lo cual implica que a mayor fortalecimiento de los componentes culturales institucionales como los valores compartidos, las normas implícitas y las prácticas colectivas, se observa una mejora proporcional en el rendimiento de los trabajadores.

Este hallazgo confirma que una cultura organizacional sólida no solo da sentido a las dinámicas internas de la organización, sino que también actúa como un motor que impulsa el compromiso, la eficiencia y la calidad del trabajo desempeñado.

Tabla 10

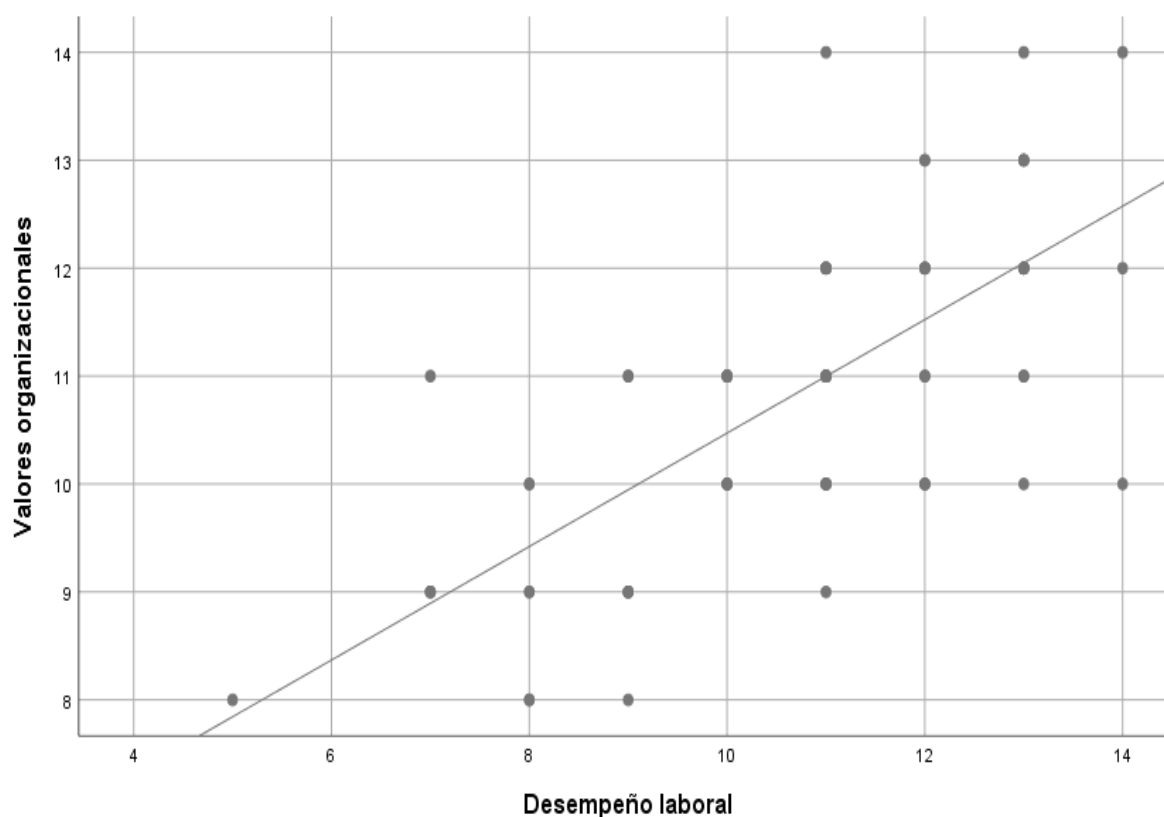
Correlación entre los valores organizacionales y el desempeño laboral

		Valores organizacionales	Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	,619**
Rho de Spearman	Valores organizacionales	.	,000
	Sig. (bilateral)		
	N	80	80

Nota. Elaborado por el tesista.

Figura 2

Diagrama de dispersión entre los valores organizacionales y el desempeño laboral



Nota. Elaborado por el tesista.



Interpretación:

En la tabla 10, el coeficiente Rho alcanza un valor de 0.619, indicando una correlación positiva moderada entre los valores organizacionales y el desempeño laboral. Este resultado sugiere que cuando los principios éticos, la visión institucional y las normas de conducta son interiorizados por los trabajadores, se genera un entorno propicio para la productividad. La existencia de valores claramente definidos fortalece la identidad organizacional, reduce la ambigüedad en la toma de decisiones y estimula comportamientos orientados al cumplimiento eficaz de las funciones asignadas.

Tabla 11

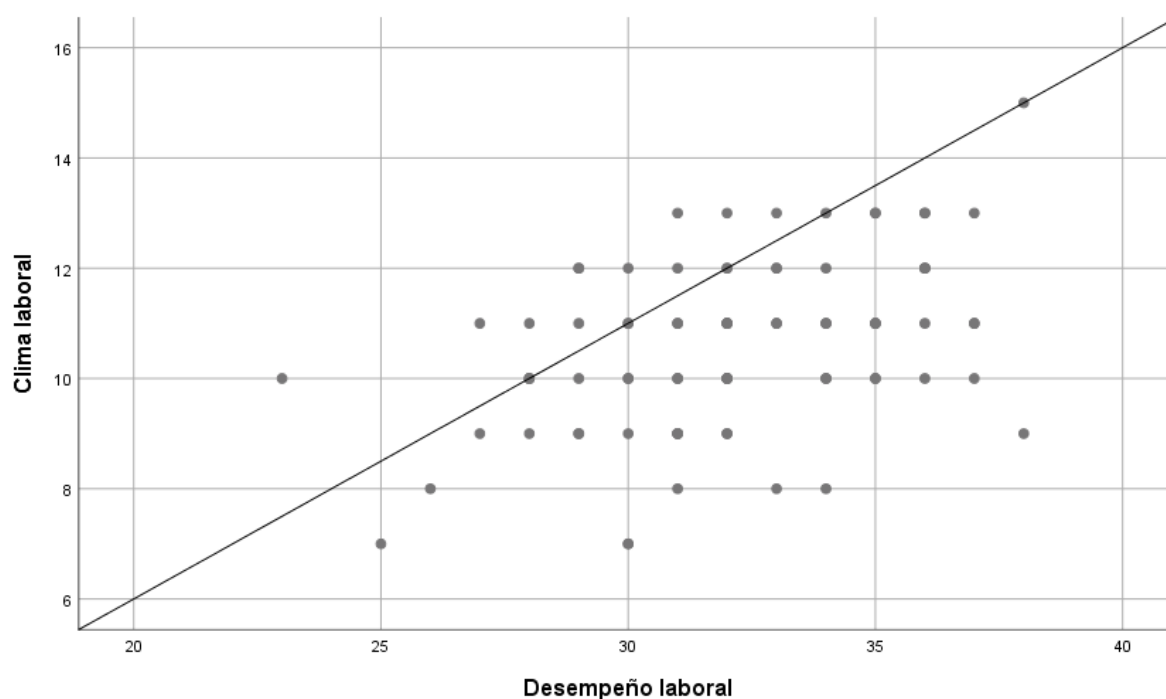
Correlación entre el clima laboral y el desempeño laboral

			Clima laboral	Desempeño laboral
		Coeficiente de correlación	1,000	,412**
Rho de Spearman	Clima laboral	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80

Nota. Elaborado por el tesista.

Figura 3

Diagrama de dispersión entre el clima laboral y el desempeño laboral



Nota. Elaborado por el tesista.

Interpretación:

Respecto al clima laboral, la tabla 11 reporta un coeficiente de 0.412, lo cual representa una correlación positiva de baja a moderada. Aunque la relación no es tan intensa como en los otros casos, sigue siendo significativa y revela que el ambiente interpersonal y emocional dentro de la organización también incide en el desempeño de los empleados. Un entorno caracterizado por la colaboración, el respeto mutuo y la motivación puede aumentar la satisfacción del personal, reducir tensiones y generar condiciones favorables para una mayor productividad y permanencia en la institución.

Tabla 12

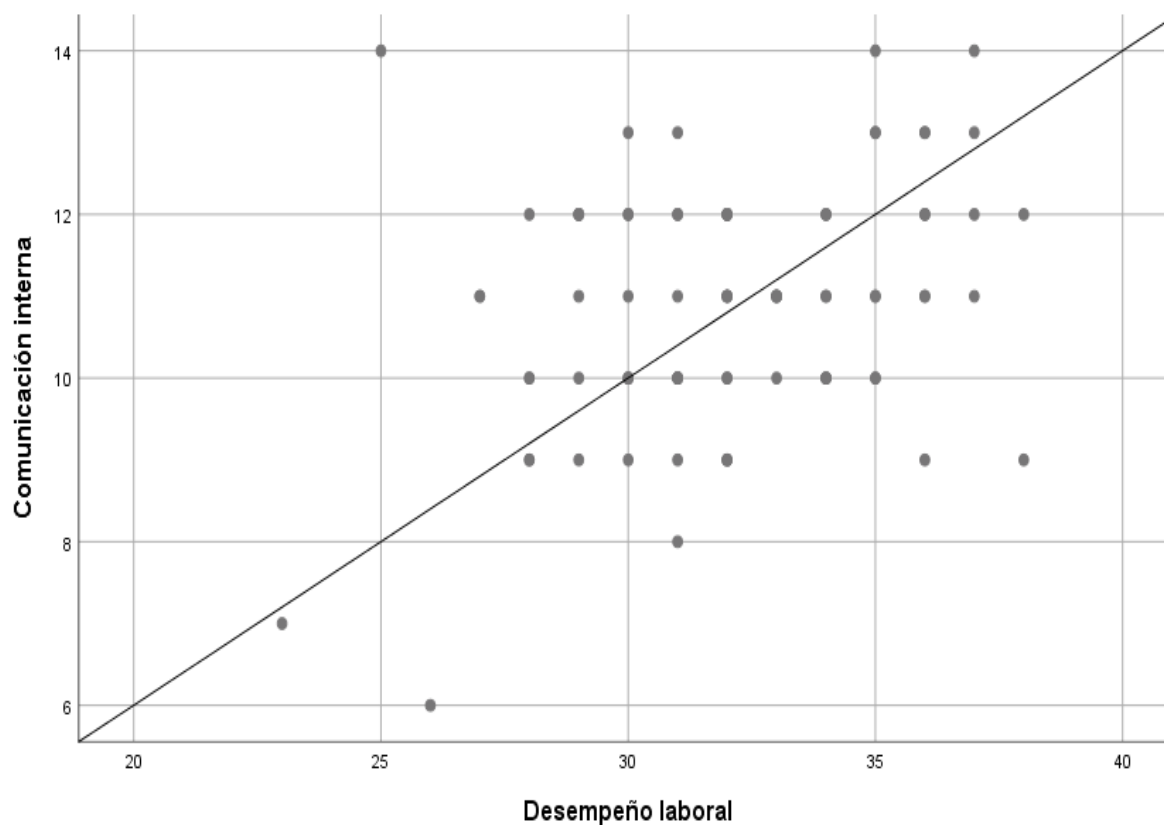
Correlación entre el compromiso laboral y el desempeño laboral

		Comunicación interna	Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	,602**
Rho de Spearman	Comunicación interna	.	,000
	Sig. (bilateral)		
	N	80	80

Nota. Elaborado por el tesista.

Figura 4

Diagrama de dispersión entre la comunicación interna y el desempeño laboral



Nota. Elaborado por el tesista.



Interpretación:

Por último, en la tabla 12 se observa un valor de Rho de 0.602, lo que confirma una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Este resultado indica que cuando existen canales de comunicación efectivos, bidireccionales y accesibles dentro de la organización, los trabajadores se sienten mejor informados, más valorados y alineados con los objetivos institucionales. La fluidez y transparencia en la circulación de información no solo mejora la coordinación de actividades, sino que también fortalece la cohesión interna, reduciendo errores y malentendidos que pueden afectar la calidad del servicio brindado.

6.2. Discusión de resultados

A partir del análisis estadístico realizado, se obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman de 0.626 con un nivel de significancia de 0.000, lo cual indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Este hallazgo permite afirmar que, dentro del contexto de la entidad municipal analizada, la cultura organizacional actúa como un factor que influye de manera directa y relevante en el rendimiento de sus trabajadores.

Este resultado guarda consonancia con lo reportado por Ramírez (2022) quien en su estudio en la Municipalidad Provincial de Chepén identificó una relación positiva alta ($r = 0.756$; $p = 0.000$) entre cultura organizacional y desempeño laboral. Dicho autor concluyó que una estructura cultural sólida fomenta conductas laborales más comprometidas y eficientes. Aunque el coeficiente hallado en Huancané fue levemente menor, el sentido de la correlación coincide plenamente, lo que refuerza la idea de que una cultura organizacional definida y compartida impulsa el cumplimiento de funciones con mayor eficacia.



Asimismo, los resultados obtenidos en esta investigación se relacionan con los hallazgos de Achahui y Condori (2021) quienes determinaron una correlación positiva moderada ($r = 0.670$; $p = 0.000$) en la Dirección Regional de Salud de Cusco. Ambos estudios coinciden en que, incluso cuando la percepción del entorno cultural es regular, su influencia sobre el desempeño sigue siendo significativa. Este paralelismo reafirma la importancia de trabajar en la consolidación de los elementos culturales en instituciones públicas, donde los trabajadores suelen enfrentar condiciones organizativas complejas.

De igual forma, el trabajo realizado por Chaoyang (2021) en una empresa minera de Ica identificó una correlación positiva moderada ($r = 0.470$), demostrando que incluso en contextos mixtos y culturalmente diversos, la cohesión organizacional genera efectos positivos en el desempeño laboral. Este resultado es comparable con el de la Municipalidad de Huancané, donde se evidencia que la articulación de valores, normas y canales de comunicación genera un entorno laboral más favorable al cumplimiento de metas institucionales.

Por otro lado, el estudio de Portocarrero (2020) en una universidad de Chimbote ($r = 0.467$; $p = 0.001$) también encontró una relación moderada entre las variables en cuestión. A pesar de las diferencias contextuales entre una universidad y una entidad municipal, se observa un patrón común: cuando la cultura organizacional se fortalece, se generan mejoras en la conducta laboral del personal, lo cual tiene un impacto directo en los resultados institucionales.

Finalmente, Damián y Urbina (2021) en su análisis de la Municipalidad Distrital de Túcume, también reportaron una relación significativa ($r = 0.395$; $p < 0.01$), aunque de menor intensidad. A pesar de ello, los autores concluyeron que el fortalecimiento de la cultura organizacional representa una estrategia clave para elevar el desempeño del personal, conclusión que también se desprende del presente estudio.



CONCLUSIONES

PRIMERA. En esta tesis se determinó la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. El coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.626, lo cual indica una correlación positiva moderada, es decir, que a medida que se fortalece la cultura organizacional el nivel de desempeño laboral también mejora. Asimismo, se obtuvo una significancia estadística de 0.000, menor que el nivel alfa de 0.05. En consecuencia, se concluye que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

SEGUNDA. En esta tesis se identificó la relación entre los valores organizacionales y el desempeño laboral. El coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.619, lo cual indica una correlación positiva moderada, lo que significa que una mayor promoción e interiorización de valores institucionales favorece directamente un mejor rendimiento laboral. Además, se obtuvo una significancia estadística de $0.000 < 0.05$. Por lo tanto, se concluye que existe una relación significativa entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

TERCERA. En esta investigación se estableció la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral. El coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.412, lo cual representa una correlación positiva de nivel moderado, indicando que un entorno laboral saludable influye en el desempeño. Asimismo, se obtuvo una significancia estadística de $0.000 < 0.05$. En consecuencia, se concluye que el clima laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.

CUARTA. En esta investigación se identificó la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral. El coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.602, lo cual indica una correlación positiva moderada, es decir, que una comunicación interna clara y efectiva contribuye al mejor rendimiento laboral. Además, se obtuvo una significancia estadística de $0.021 < 0.05$. Por lo tanto, se concluye que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huancané fortalecer de manera integral su cultura organizacional, promoviendo espacios de reflexión interna sobre los valores institucionales, mejorando las dinámicas colaborativas entre áreas y consolidando prácticas de gestión que estimulen la participación activa del personal. Esto permitirá alinear el comportamiento de los trabajadores con los objetivos institucionales y potenciar su desempeño de manera sostenible.

SEGUNDA. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huancané reforzar la vivencia de los valores organizacionales mediante campañas internas, talleres de formación ética y estrategias de reconocimiento al personal que demuestre compromiso con la misión y visión institucional. Estas acciones facilitarán la consolidación de una identidad organizacional compartida y, con ello, se contribuirá a un mayor nivel de rendimiento laboral.

TERCERA. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huancané implementar estrategias que fortalezcan el clima laboral, como espacios de integración entre trabajadores, mecanismos de resolución de conflictos y sistemas de retroalimentación continua. Mejorar el ambiente de trabajo no solo incrementará la satisfacción del personal, sino que también influirá positivamente en su productividad y permanencia institucional.

CUARTA. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huancané optimizar los canales de comunicación interna, asegurando que la información fluya con claridad, oportunidad y en doble vía entre los diferentes niveles jerárquicos. El uso de medios digitales accesibles, reuniones periódicas y buzones de sugerencias pueden facilitar este proceso, promoviendo un entorno organizacional más cohesionado y orientado al logro de metas comunes.



REFERENCIAS

- Achahui, B., y Condori, M. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral de la Dirección Regional de Salud Cusco, 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67634>
- Baltazar, D., Rosas, E., García, I., Ibarra, J., y Pirez, M. (2023). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Sanus*, 7. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Carrión, S., Morales, J., Huanca, J., y Serruto, G. (2021). Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. *Polo del Conocimiento*, 6(1), 1258-1271. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292129>
- Castro, V. (2024). *Cultura organizacional relacionado con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria Familia-Puno 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/62b51c76-e7e2-4f6c-bfdd-de2191049f56>
- Chaoyang, X. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica*. (Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma). Repositorio insitucional. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/20ba13e4-3497-429e-8863-f8ae276abce8>
- Condori, J. (2022). *Cultura organizacional y motivación organizacional en el personal del Hospital Apoyo Yunguyo, Puno – 2020*. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma



de Ica). Repositorio institucional.

<https://repositorio.autonomadeica.edu.pe/handle/20.500.14441/1678>

Cutipa, R. (2024). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel Juliaca 2024*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional.
<https://repositorio.uancv.edu.pe/items/927a6e8b-3ce3-438f-9ab5-56aeb9c26bf9>

Damián, J., y Urbina, E. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Túcume - 2020*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo). Repositorio institucional.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9995>

Enriquez, V. (2024). *Compromiso organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo - Puno 2024*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional.
<https://repositorio.uancv.edu.pe/items/c714caba-3fb6-4c8e-96c5-20ecfd5f2538>

Jaime, C. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral en las mipymes de electrodomésticos, cantón jipijapa*. (Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí). Repositorio institucional.
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3412>

Laoyza, M., Ccoñislla, N., Carrera, M., y Valderrama, F. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2581-2603.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5513

Martínez, A., & Campos, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos



- Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 36(3), 181-191.
<https://doi.org/10.17488/RMIB.36.3.4>
- Méndez, J., Bolaños, C., y Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74.
<https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Narvaez, M. (2024). *Método deductivo: Qué es y cuál es su importancia*. Retrieved 2024, from <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-deductivo/>
- Ortega, C. (2025). *Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>
- Pilligua, C., y Arteaga, M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*(28).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Portocarrero, L. (2020). *Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una universidad de Chimbote – 2020*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59004>
- Ramirez, F. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincial de Chepén*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78494>
- Rodríguez, H. (2023). *Compromiso laboral: ¿cómo mantener un equipo motivado y productivo?* <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/compromiso-laboral/>



- Rodsevich, M. (2024). *¿Qué es la comunicación interna y por qué es importante para tu empresa?* <https://prlab.co/es/blog/que-es-la-comunicacion-interna-y-por-que-es-importante/>
- Rueda, F., y Campos, M. (2016). Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010
- Sanfeliciano, A. (2023). *La investigación cualitativa y cuantitativa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Seviila, A. (2025). *Productividad: Qué es, fórmula, factores y ejemplo*. <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Soledispa, B., Zavala, S., y Osejos, A. (2021). Cultura Organizacional y Desempeño Laboral: Caso Empresa Sky Water, Cantón Olmedo. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 874-889. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2454>
- Stewart, L. (2023). *Investigación básica vs. aplicada*. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-basica-vs-aplicada>
- Sydle. (2023). *Objetivos de una empresa: ¿cómo definirlos y cuáles son los mejores métodos para hacerlo?* <https://www.sydle.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa-mejores-metodos-617303753885651fa20ef5e9>
- Vásconez, V., Vásconez, H., Guerrero, F., y Neira, L. (2019). Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de instituciones públicas gubernamentales. *Cienciamatria*, 5(9), 550-562. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.215>



Velázquez, A. (2025). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo*.

<https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/>

Villegas, A., y Bello, J. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral

de profesionales de los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 6(5), 752-768. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697>

Yopan, J., Palm, N., y Santo, J. (2020). Cultura Organizacional: Desde las teorías

comunicativas hasta el complejo enfoque organizacional y las perspectivas antropológicas de América Latina. *Atlas*, 11(20), 263-289.

<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/>

Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., y Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión

literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>



ANEXOS



Matriz de consistencia

TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2025

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p>	<p>VARIABLE 1: Cultura organizacional DIMENSIÓN: Valores organizacionales: INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción de valores institucionales. Práctica de principios éticos en el trabajo. Sentido de identidad organizacional. <p>DIMENSIÓN: Clima laboral: INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ambiente de respeto y colaboración. Motivación en el entorno laboral. Apoyo entre compañeros y superiores. 	<p>Enfoque de investigación:</p> <p>Cuantitativo.</p> <p>Método:</p> <p>Deductivo.</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Básico.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cuál es la relación entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Identificar la relación entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>Existe relación significativa entre los valores organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p>	<p>DIMENSIÓN: Comunicación interna: INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Claridad en la transmisión de información. Fluidez en la comunicación entre áreas. Participación en canales de comunicación interna. <p>VARIABLE 2: Desempeño laboral DIMENSIÓN: Productividad: INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de tareas en el plazo establecido. 	<p>Nivel de investigación:</p> <p>Correlacional.</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental.</p> <p>Población:</p> <p>160 trabajadores.</p>



<p>¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025?</p>	<p>Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p> <p>Identificar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p>	<p>Existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la entrega de productos o servicios. • Eficiencia en el uso de recursos laborales. <p>DIMENSIÓN: Cumplimiento de objetivos: INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de metas laborales asignadas. • Priorización de actividades institucionales. • Resultados conforme a objetivos establecidos. <p>DIMENSIÓN: Responsabilidad laboral: INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con las funciones asignadas. • Cumplimiento de normas y horarios laborales. • Autonomía en el desempeño de labores. 	<p>Muestra: 80 trabajadores.</p> <p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario.</p>
--	---	--	--	---

Nota. Elaboración propia.



Matriz de datos

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rot
VAR00001	Númerico	8	0	¿Se promueven consistentemente los valores institucionales en su lugar de trabajo?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00002	Númerico	8	0	¿Aplica principios éticos en el desempeño de sus funciones laborales?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00003	Númerico	8	0	¿Se siente identificado con la misión y visión de su institución?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00004	Númerico	8	0	¿Percebe un ambiente de respeto y colaboración entre sus compañeros de trabajo?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00005	Númerico	8	0	¿Se siente motivado en su entorno laboral para cumplir sus funciones?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00006	Númerico	8	0	¿Recibe apoyo de sus compañeros y superiores para realizar su trabajo?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00007	Númerico	8	0	¿Considera que la información que recibe en su trabajo es clara y precisa?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00008	Númerico	8	0	¿Existe fluidez en la comunicación entre las distintas áreas de su institución?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00009	Númerico	8	0	¿Participa activamente en los canales de comunicación interna de la municipalidad?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00010	Númerico	8	0	¿Cumple con las tareas asignadas dentro de los plazos establecidos?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00011	Númerico	8	0	¿Entrega productos o servicios de calidad en su trabajo diario?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00012	Númerico	8	0	¿Utiliza de manera eficiente los recursos proporcionados para su labor?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00013	Númerico	8	0	¿Logra alcanzar las metas laborales que se le asignan?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00014	Númerico	8	0	¿Prioriza actividades que están alineadas con los objetivos de su área?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00015	Númerico	8	0	¿Sus resultados laborales reflejan el cumplimiento de los objetivos establecidos?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00016	Númerico	8	0	¿Asume sus funciones laborales con compromiso y seriedad?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00017	Númerico	8	0	¿Cumple con las normas y horarios laborales establecidos por su institución?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR00018	Númerico	8	0	¿Realiza sus tareas de manera autónoma sin necesidad de supervisión constante?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
V1	Númerico	8	0	Cultura organizacional	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
V2	Númerico	8	0	Desempeño laboral	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D1	Númerico	8	0	Valores organizacionales	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D2	Númerico	8	0	Clima laboral	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D3	Númerico	8	0	Comunicación interna	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D4	Númerico	8	0	Productividad	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D5	Númerico	8	0	Cumplimiento de objetivos	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D6	Númerico	8	0	Compromiso laboral	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	V1
1	5	2	4	3	5	3	4	4	5	5	2	4	4	5	5	4	3	5	35
2	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	3	4	5	2	5	4	4	36	
3	3	4	3	4	3	4	5	2	5	3	4	3	4	1	4	5	3	33	
4	3	5	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	5	3	2	4	35	
5	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	5	4	3	5	2	4	1	31	
6	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	5	3	4	3	4	1	4	27	
7	4	4	4	4	3	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	34	
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	2	33	
9	5	2	3	2	4	5	3	5	2	5	3	3	2	5	4	2	5	31	
10	5	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	2	4	4	32	
11	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	5	4	4	3	3	4	3	30	
12	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5	4	4	35	
13	2	4	5	4	4	5	3	3	4	2	4	4	4	5	5	3	4	34	
14	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	32	
15	4	2	4	4	4	3	4	5	3	5	2	4	3	4	3	4	5	33	
16	2	2	4	4	4	3	3	4	4	1	2	2	3	4	4	3	4	30	
17	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3	2	4	4	5	34	
18	3	4	4	3	2	2	5	3	3	3	5	3	3	2	2	5	4	29	
19	3	3	2	4	2	4	3	4	5	3	3	3	5	3	2	3	3	30	
20	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	2	4	5	4	3	35	
21	4	2	4	5	3	4	3	4	2	4	1	3	5	4	4	3	4	31	
22	4	4	3	4	4	5	3	3	3	2	4	4	4	5	5	2	4	33	
23	5	5	4	4	4	4	2	4	3	5	4	2	4	4	4	2	2	35	
24	4	4	4	2	3	3	3	2	5	4	4	4	2	4	3	3	2	30	
25	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5	5	5	4	35	
26	5	3	5	3	4	3	5	5	4	5	3	5	3	4	3	4	5	37	
27	4	3	2	3	3	4	3	5	4	5	3	1	1	3	4	3	4	31	
28	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	3	36	
29	3	3	3	2	2	3	5	4	5	3	1	3	4	2	1	3	4	30	
30	3	3	4	3	3	4	3	4	4	1	3	4	3	4	3	5	4	31	
31	3	2	4	4	2	5	2	4	5	2	3	4	4	5	2	4	5	31	

Vista de datos Vista de variables



Visible: 26 de 26 variables

	VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3	VAR0000 4	VAR0000 5	VAR0000 6	VAR0000 7	VAR0000 8	VAR0000 9	VAR0001 0	VAR0001 1	VAR0001 2	VAR0001 3	VAR0001 4	VAR0001 5	VAR0001 6	VAR0001 7	VAR0001 8	V1
31	3	2	4	4	2	5	2	4	5	3	3	5	4	4	5	2	4	5	31
32	3	3	3	3	3	4	2	4	5	2	3	3	3	4	4	2	4	4	30
33	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	33
34	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	5	5	4	2	3	4	30
35	2	3	4	3	4	3	2	3	5	2	1	4	3	4	5	3	3	5	29
36	4	5	4	3	4	4	4	2	4	5	4	4	2	4	4	5	3	3	34
37	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	5	4	5	3	3	4	4	5	33
38	5	4	3	4	3	3	4	2	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	33
39	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	2	34
40	4	4	4	2	2	4	2	2	2	5	4	4	2	3	2	2	2	2	26
41	5	4	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5	1	32
42	2	4	4	3	2	2	5	3	4	4	4	5	3	1	2	5	3	3	29
43	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	5	4	3	4	1	31
44	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	3	5	5	3	5	37
45	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	5	32
46	3	3	3	5	4	3	4	5	4	3	3	3	5	5	3	5	5	4	34
47	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	5	3	35
48	4	5	5	2	3	3	4	4	3	4	5	5	1	3	3	4	5	4	33
49	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	35
50	5	4	4	3	4	2	3	4	5	4	4	4	1	4	1	3	4	4	34
51	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	1	4	3	4	3	4	3	4	30
52	4	4	2	4	2	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	31
53	3	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	3	5	3	2	3	4	5	34
54	4	3	3	4	2	4	3	4	2	4	5	3	4	1	4	3	2	2	29
55	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	34
56	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	30
57	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	4	29
58	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	5	5	4	2	3	4	3	4	35
59	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	2	2	28
60	4	3	4	3	5	3	3	5	4	4	1	4	5	5	3	3	5	4	34
61	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	5	2	2	2	2	1	1	1	21

Visible: 26 de 26 variables

	VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3	VAR0000 4	VAR0000 5	VAR0000 6	VAR0000 7	VAR0000 8	VAR0000 9	VAR0001 0	VAR0001 1	VAR0001 2	VAR0001 3	VAR0001 4	VAR0001 5	VAR0001 6	VAR0001 7	VAR0001 8	V1
61	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	5	3	2	3	3	3	4	1	31
62	4	4	3	4	3	4	4	5	2	4	4	3	4	3	2	4	5	4	33
63	2	3	3	3	5	3	3	4	3	3	1	4	3	5	3	3	4	2	29
64	4	2	4	2	2	5	3	4	3	4	2	4	2	2	4	5	5	3	29
65	3	5	2	4	5	4	5	2	3	5	5	4	3	5	4	4	1	3	33
66	3	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	35
67	4	3	3	3	3	3	5	4	4	5	3	3	4	3	2	4	2	4	32
68	3	5	4	2	4	4	2	4	4	3	4	5	2	4	4	2	3	4	32
69	3	5	4	4	4	3	4	4	2	4	5	4	4	2	2	4	4	1	33
70	4	4	4	2	4	3	3	3	3	5	5	4	3	4	5	2	5	5	30
71	4	4	3	5	5	5	3	4	5	4	5	3	5	5	5	2	4	5	38
72	4	2	2	4	5	4	4	3	4	3	2	3	5	5	4	5	3	3	32
73	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	4	34
74	4	4	3	5	4	3	4	4	3	2	2	3	5	4	3	4	4	4	34
75	5	5	3	5	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	2	5	4	36
76	3	3	4	2	5	4	4	5	3	4	5	2	2	5	4	4	5	5	33
77	5	4	4	3	5	3	3	2	4	5	4	4	3	5	3	3	2	3	33
78	4	4	5	2	4	3	5	4	4	5	3	5	2	2	1	4	5	4	35
79	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	33
80	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	31
81																			
82																			
83																			
84																			
85																			
86																			
87																			
88																			
89																			
90																			
91																			

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON



Instrumento

Cuestionario

Escala de valoración.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÍTEMS		Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Vr. 1. Cultura organizacional	Dimensión 1. Valores organizacionales					
	1. ¿Se promueven consistentemente los valores institucionales en su lugar de trabajo?					
	2. ¿Aplica principios éticos en el desempeño de sus funciones laborales?					
	3. ¿Se siente identificado con la misión y visión de su institución?					
	Dimensión 2. Clima laboral					
	4. ¿Percibe un ambiente de respeto y colaboración entre sus compañeros de trabajo?					
	5. ¿Se siente motivado en su entorno laboral para cumplir sus funciones?					
	6. ¿Recibe apoyo de sus compañeros y superiores para realizar su trabajo?					
	Dimensión 3. Comunicación interna					
7. ¿Considera que la información que recibe en su trabajo es clara y precisa?						
8. ¿Existe fluidez en la comunicación entre las distintas áreas de su institución?						
9. ¿Participa activamente en los canales de comunicación interna de la municipalidad?						



Vr. 2. Desempeño laboral	Dimensión 4. Productividad					
	10. ¿Cumple con las tareas asignadas dentro de los plazos establecidos?					
	11. ¿Entrega productos o servicios de calidad en su trabajo diario?					
	12. ¿Utiliza de manera eficiente los recursos proporcionados para su labor?					
	Dimensión 5. Cumplimiento de objetivos					
	13. ¿Logra alcanzar las metas laborales que se le asignan?					
	14. ¿Prioriza actividades que están alineadas con los objetivos de su área?					
	15. ¿Sus resultados laborales reflejan el cumplimiento de los objetivos establecidos?					
	Dimensión 6. Compromiso laboral					
	16. ¿Asume sus funciones laborales con compromiso y seriedad?					
	17. ¿Cumple con las normas y horarios laborales establecidos por su institución?					
	18. ¿Realiza sus tareas de manera autónoma sin necesidad de supervisión constante?					



Validez de instrumento

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TÍTULO DE TESIS: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUACACHA, 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: BENIGNO CALLATA QUISPE
- PROFESIÓN : LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
- CARGO ACTUAL: DOCENTE
- GRADO ACADÉMICO: DOCTOR

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
2. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
10. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

Fuente:

III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

.....

IV. RESOLUCIÓN

a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)

b. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: JULIPACA, 10 DE MAYO DE 2025

Firma del experto
DNI N° 01693080

N° celular: 951577694

ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 23-10-25

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: DIEGO RAFAEL TITO MANCHA
 Dirección: JR. CHAVIN N° 476
 DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 48548375
 Teléfono: 910707475 email: diegorafael9559@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____
 Dirección: _____
 DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____
 Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Asesor: DRA. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ, 2023

Palabras claves, (3 a 5 términos): CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
 Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
 No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

Sí autorizo
 No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

- Internacional
- Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (B311-UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

23-10-25

Fecha