



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES



**DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA
INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA
REGIÓN DE PUNO, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. GLADYS GUTIERREZ CASTILLO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

JULIACA - PERU

2026



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA
INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA
REGIÓN PUNO, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. GLADYS GUTIERREZ CASTILLO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

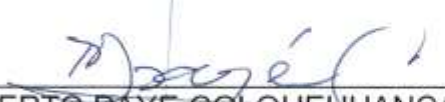
PRESIDENTE


: _____
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

PRIMER MIEMBRO


: _____
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO


: _____
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

ASESOR DE TESIS


: _____
Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

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

**RESOLUCIÓN N°310-2025-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 14 de noviembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 10757, presentado por **GLADYS GUTIERREZ CASTILLO**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 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: **GLADYS GUTIERREZ CASTILLO**, 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. BENIGNO CALLATA QUISPE |
| * 2do. MIEMBRO | : | Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA |
| * ASESOR DE TESIS | : | Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR |

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

- | | | |
|---------|---|--------------------------------|
| * Lugar | : | salón de Grados y Títulos |
| * Fecha | : | lunes, 17 de noviembre de 2025 |
| * Hora | : | 9:00 a.m |

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría 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"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (e)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**RESOLUCIÓN N° 183-2025-UI-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 21 de mayo 2025

VISTOS:

El Expediente 2025-CU-2904 de fecha 07 de mayo de 2025, del **Bach. GLADYS GUTIERREZ CASTILLO**, 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. GLADYS GUTIERREZ CASTILLO**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 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 Dr. **ROBBINS FLORES AGUILAR**.

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: **DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. GLADYS GUTIERREZ CASTILLO**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** al Dr. **ROBBINS FLORES AGUILAR**.

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 (T)
- Archivo FCA (T)
- RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dr. Roberto Poma Castañeda
DIRECTOR

**RESOLUCIÓN N° 082-2025-UI-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 11 de abril 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU- 613** de fecha 20 de marzo del 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 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. GLADYS GUTIERREZ CASTILLO**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 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 **Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR**, quien debe ser 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: **DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 2025**, correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. GLADYS GUTIERREZ CASTILLO**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al **Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR**.

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 Pared Cerna
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVASDISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

ÍNDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Andina Nestor
Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

9%

2

repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

6%

3

repositorio.uancv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.upsjb.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

journals.cincader.org

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

8

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

9

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

10

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

11

repositorio.autonomadeica.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

12

www.ti.autonomadeica.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

13

prezi.com

Fuente de Internet

<1%

14

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

<1%



METADATOS COMPLEMENTARIOS

Título de la tesis	
DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	GLADYS GUTIERREZ CASTILLO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70333216
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0006-2210-6633
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	ROBBINS FLORES AGUILAR
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02426851
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-6313-4052
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	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441



Datos de investigación	
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	País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Cabana Coordenadas: Latitud: -15.649703862764351 Longitud: -70.31733879998454 URL: https://maps.app.goo.gl/mmn8UxoiumFkUK5S8 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2025 – Noviembre 2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02



UNIVERSIDAD ANDINA
NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Paye Colquehuanc
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN/Organización Administrativa



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo GLADYS GUTIERREZ CASTILLO, identificado con DNI
Nro. 70333216 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:

DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 2025

Asesorado por: Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

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 28 de Diciembre del 2025

Firma del Asesor
(obligatoria)

FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Este logro es tanto de ustedes como mío. Cada vez que me desvelaba estudiando, pensaba en todas esas madrugadas que se levantaron para trabajar, en las veces que se cansaron pero nunca se rindieron por darnos lo mejor.

Sé que no fue fácil. Sé que muchas veces tuvieron que elegir entre lo que necesitaban y lo que yo necesitaba, y siempre me eligieron a mí. Cada cuaderno, cada uniforme, cada "sí, hijo, sigue adelante" cuando yo quería rendirme... todo eso está aquí, en este título.

No sé si algún día podré devolverles todo lo que han hecho, pero quiero que sepan que cada esfuerzo suyo valió la pena. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por empujarme cuando me faltaban fuerzas, y por ser mi ejemplo de lo que significa luchar por los sueños.

Esto no es solo un papel con mi nombre. Es el fruto de su amor, su sudor y su fe inquebrantable.

Los amo con todo mi corazón..



AGRADECIMIENTO

A Dios, por la sabiduría, paciencia y la oportunidad de haber concluido mis estudios en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velázquez; a mis padres; Juan Gutiérrez y Paulina Castillo por apoyarme a perseverar en cumplir mis sueños y especialmente mi hermano Isaías Castillo; quienes estuvieron a mi lado durante, en diversos momentos de la carrera, me enseñó a ser un líder con propósito; a mis familiares y amigos por sus palabras de aliento, consejos y recomendaciones.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema.....	21
1.3. Justificación del estudio	22
1.3.1. Justificación teórica.....	22
1.3.2. Justificación practica	23
1.3.3. Justificación metodológica	24

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general	27
2.2. Objetivos específicos	27

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación.....	28
3.1.1. Antecedentes a nivel internacional.....	28
3.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	34
3.1.3. Antecedentes a nivel regional	40
3.2. Bases teóricas.....	47
3.2.1. Desempeño laboral	47
3.2.1.1. Productividad	53
3.2.1.2. Eficacia	54
3.2.1.3. Eficiencia	56
3.2.2. Cultura organizacional.....	58
3.2.2.1. Comunicación	61



3.2.2.2. Trabajo en equipo	64
3.2.2.3. Motivación	66
3.3. Marco conceptual	73
CAPÍTULO IV	79
HIPÓTESIS Y VARIABLES	79
4.1. Hipótesis general	79
4.2. Hipótesis específicas	79
4.3. Variables	80
4.3.1. Variable desempeño laboral	80
4.3.2. Variable cultura organizacional:	80
4.4. Operacionalización de variables	81
CAPÍTULO V	82
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	82
5.1. Enfoque de la investigación	82
5.2. Métodos de la investigación	82
5.3. Tipo de la investigación	83
5.4. Nivel de investigación	84
5.5. Diseño de investigación	85
5.6. Población y muestra	85
5.6.1. Población	85
5.6.2. Muestra	86
5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	86
5.7.1. Técnica	86
5.7.2. Instrumento	87
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento	88
5.9. Procedimientos de tratamiento de datos	89
5.10. Contrastación de hipótesis	90
5.10.1. Contrastación de hipótesis general	91
5.10.2. Contrastación de hipótesis específica 1	96
5.10.3. Contrastación de hipótesis específica 2	98
5.10.4. Contrastación de hipótesis específica 3	100
CAPÍTULO VI	103



RESULTADOS Y DISCUSIÓN	103
6.1. Presentación	103
Prueba de normalidad	103
6.1.1. Análisis de desempeño laboral y clima organizacional	106
6.1.2. Análisis de desempeño laboral y comunicación	110
6.1.3. Análisis de desempeño laboral y trabajo en equipo	112
6.1.4. Análisis de desempeño laboral y motivación.....	114
6.2. Discusión de resultados	117
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	125
ANEXOS	128
Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	129
Anexo 2: Matriz de datos.....	130
Anexo 3: Instrumento(s) de investigación	132
Anexo 4: Validación de instrumento	134



RESUMEN

Esta investigación buscó entender cómo se relacionan el desempeño laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada, ubicada en la región de Puno, durante el año 2025. Para llevar a cabo el estudio, trabajamos con los 23 colaboradores de régimen privado que tiene la cooperativa. Les aplicamos encuestas a través de cuestionarios para recoger la información necesaria. En cuanto al análisis, utilizamos herramientas estadísticas como el coeficiente de Rho de Spearman (mediante STATA) y el programa SPSS para ver si realmente había una conexión entre ambas variables. Los resultados fueron bastante claros: encontramos que sí existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la cultura organizacional ($p=0.000$). Esto nos dice algo importante: la cultura organizacional no es solo un aspecto decorativo de la empresa, sino que juega un papel fundamental en qué tan bien trabajan las personas y, por ende, en los niveles de productividad que se alcanzan. En pocas palabras, la cultura organizacional actúa como el pegamento que une a la organización. Define las formas de comportarse, los valores que se comparten y las creencias que guían el día a día. Cuando esta cultura está bien cimentada, se convierte en una herramienta estratégica que impulsa a toda la organización hacia el éxito.

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral, rendimiento, trabajadores.



ABSTRACT

This research sought to understand how job performance and organizational culture are related among the employees of the Cabana Limited Agricultural Industrial Cooperative, located in the Puno region, during the year 2025. To carry out the study, we worked with the cooperative's 23 private-sector employees. We administered surveys using questionnaires to collect the necessary information. For the analysis, we used statistical tools such as Spearman's Rho coefficient (using STATA) and the SPSS program to determine if there was indeed a connection between the two variables. The results were quite clear: we found a significant relationship between job performance and organizational culture ($p=0.000$). This tells us something important: organizational culture is not just a decorative aspect of the company, but plays a fundamental role in how well people work and, therefore, in the levels of productivity achieved. In short, organizational culture acts as the glue that binds the organization together. It defines the ways of behaving, the shared values, and the beliefs that guide daily life. When this culture is well established, it becomes a strategic tool that propels the entire organization toward success.

Keywords: Organizational culture, job performance, productivity, employees.



INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de cultura organizacional, nos referimos a algo que realmente marca la diferencia en cómo trabaja la gente dentro de una empresa. No es solo un concepto bonito que queda bien en el papel, sino que tiene un impacto real y tangible en el desempeño diario de cada trabajador. Lo que pretendemos con esta investigación es poner sobre la mesa esa relación tan importante que existe entre la cultura de una organización y cómo se desempeñan sus colaboradores, porque la verdad es que cuando una empresa tiene una cultura bien definida, donde la gente se siente parte de algo y comparte valores comunes, todo fluye mejor. Los empleados trabajan con más ganas, se comprometen más con lo que hacen y, al final del día, los objetivos se cumplen de manera más natural.

Si nos ponemos a observar lo que sucede en el Perú y en muchos otros lugares del mundo, sobre todo en empresas que se dedican a la exportación, nos damos cuenta de que la cultura organizacional no es algo que se crea de la noche a la mañana y luego se queda ahí congelado. Todo lo contrario. Es algo vivo, que va evolucionando constantemente. Esta evolución está relacionada con un montón de cosas: el tipo de liderazgo que predomina en la empresa, si la organización está creciendo o pasando por cambios internos, y también con todo lo que pasa en el entorno externo. Me refiero a los movimientos en la economía, los cambios sociales que van surgiendo, las nuevas tecnologías que aparecen y transforman la forma de trabajar. Todo eso va moldeando la cultura de la empresa poco a poco.

Hay autores como Segredo y su equipo (2016) que lo explican muy bien. Ellos plantean que la cultura organizacional no es un elemento aislado, sino que



está atravesada por muchísimos factores que influyen en cómo se comportan las personas, tanto a nivel individual como cuando trabajan en grupo. Piénsalo así: cada día que alguien va a trabajar, vive experiencias, resuelve problemas, interactúa con sus compañeros, aprende cosas nuevas. Y todas esas experiencias se van compartiendo entre los miembros del equipo. De esas vivencias compartidas nacen los valores que la empresa realmente practica (no solo los que están escritos en una pared), los principios que guían las decisiones del día a día, y las formas de comportarse que se vuelven "la manera en que aquí hacemos las cosas". Todo eso es cultura organizacional: esas expresiones culturales que van formando la identidad colectiva de la empresa.

Ahora, déjame contarte cómo está organizado todo este trabajo de investigación:

En el primer capítulo nos metemos de lleno con el problema que queremos investigar. Aquí planteamos cuál es exactamente la situación que nos preocupa o nos genera curiosidad, formulamos las preguntas que guiarán toda la investigación y, algo muy importante, explicamos por qué vale la pena dedicarle tiempo y esfuerzo a estudiar esto. Es decir, justificamos por qué este tema es relevante y qué aporte puede hacer tanto a la cooperativa en particular como al conocimiento en general.

El segundo capítulo es donde dejamos claras nuestras intenciones. Aquí presentamos el objetivo general, que sería como la meta grande que perseguimos con toda esta investigación. Y luego desglosamos ese objetivo en varios objetivos específicos, que son como las metas más pequeñas y concretas que necesitamos alcanzar para llegar a ese objetivo mayor. Básicamente, estos objetivos nos dicen qué queremos descubrir o demostrar.



En el tercer capítulo construimos el marco teórico, que es como los cimientos sobre los que se sostiene toda la investigación. Aquí revisamos qué han dicho otros investigadores sobre este tema antes que nosotros. Buscamos estudios previos, investigaciones similares, trabajos que se hayan hecho en otros lugares o con otras poblaciones. Esos son los antecedentes, y son súper importantes porque nos ayudan a entender mejor el tema, a no repetir errores que otros ya cometieron y, más adelante, a comparar nuestros resultados con lo que otros encontraron. También incluimos las bases teóricas, que son las teorías y conceptos de autores reconocidos que nos ayudan a entender cómo funcionan la cultura organizacional y el desempeño laboral. Y por último, armamos un marco conceptual donde definimos todos los términos clave que vamos a usar, para que no haya confusiones.

El cuarto capítulo es el de las hipótesis. Aquí planteamos nuestras suposiciones iniciales sobre lo que creemos que vamos a encontrar. Por ejemplo, podríamos hipotetizar que "a mejor cultura organizacional, mejor desempeño laboral", o algo así. Estas hipótesis están directamente relacionadas con las variables que estamos estudiando. Y también incluimos algo que se llama operacionalización de variables, que suena complicado pero básicamente significa que tomamos conceptos abstractos como "cultura organizacional" y los convertimos en cosas concretas que podemos medir. Por ejemplo, podríamos medirla a través de indicadores como el clima laboral, los valores compartidos, el estilo de comunicación, etc.

En el quinto capítulo nos ponemos técnicos y explicamos toda la metodología que usamos. Aquí contamos qué camino seguimos para hacer la investigación. Hablamos del método que aplicamos (en este caso fue el



hipotético-deductivo), el diseño (no experimental de corte transversal, lo que significa que observamos las cosas tal como son en un momento determinado, sin manipular nada), el tipo de investigación (básica, porque buscamos generar conocimiento más que resolver un problema práctico inmediato), el nivel (descriptivo-correlacional, porque describimos las variables y buscamos ver si están relacionadas) y el enfoque (cuantitativo, porque trabajamos con números y estadísticas). También describimos con quiénes trabajamos: nuestra población fueron los 23 trabajadores del régimen privado de la cooperativa, y como eran pocos, trabajamos con todos ellos, no necesitamos sacar una muestra. Además, explicamos qué técnicas usamos para recoger información (la encuesta) y qué instrumento aplicamos (el cuestionario), y cómo nos aseguramos de que ese cuestionario fuera confiable y válido, es decir, que realmente midiera lo que queríamos medir.

El sexto capítulo es donde presentamos todo lo que encontramos. Aquí mostramos los resultados que obtuvimos después de aplicar las encuestas y procesar todos esos datos con programas estadísticos como SPSS y STATA. Pero no solo presentamos números y gráficos, sino que también los interpretamos y los discutimos. Comparamos nuestros hallazgos con lo que encontraron otros investigadores en esos antecedentes que revisamos en el capítulo tres. Aquí es donde se arma la conversación: ¿nuestros resultados confirman lo que otros ya habían visto? ¿Encontramos algo diferente? ¿Cómo se explican las coincidencias o las diferencias? Esta parte es clave porque es donde realmente le damos sentido a todo lo que hicimos.

Y finalmente, al cierre del trabajo, incluimos los anexos, que son como el material de respaldo. Aquí va la matriz de consistencia (una tabla que muestra



cómo todo está conectado: problema, objetivos, hipótesis, variables), los datos brutos que recopilamos, los instrumentos que usamos, las validaciones de los expertos que revisaron nuestros cuestionarios, y cualquier otro documento que respalde la investigación pero que sería muy pesado incluir en el cuerpo principal del trabajo.



CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La realidad del desempeño laboral en el contexto actual

Si miramos los números que nos presenta el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe en su estudio del 2023, la situación es bastante preocupante: el desempeño laboral en las empresas está en un nivel bastante bajo, apenas alcanzando un 25%. Y esto no es casualidad. El estudio deja claro que para que las personas realmente rindan bien en sus trabajos, las empresas peruanas necesitan prestar atención a varios aspectos que muchas veces se pasan por alto: qué tanto conocen los trabajadores sobre lo que deben hacer, cómo se llevan con sus compañeros, si están emocionalmente estables, si tienen desarrolladas esas habilidades blandas que hoy en día son tan importantes, entre otras cosas. La conclusión es contundente: hay que investigar más sobre esto y desarrollar estrategias concretas que ayuden a la gente a desempeñarse mejor en sus puestos.

Un ejemplo interesante lo vemos en el sector hotelero. Según Carrillo (2019), cuando la productividad sube en este rubro, se nota inmediatamente en cosas como la calidad del servicio que se brinda, la forma en que se trata a los clientes, y toda esa experiencia de comodidad y descanso que se les ofrece. Es



decir, hay una conexión directa entre qué tan bien trabajan los empleados y qué tan satisfechos quedan los huéspedes.

El mercado internacional de la quinua: una oportunidad para el Perú

Hablando de exportaciones, la quinua se ha convertido en un producto estrella para el Perú. Estados Unidos y Canadá son, sin duda, nuestros principales clientes, llevándose el 37% y 7% de nuestras exportaciones respectivamente. Del lado europeo, Francia y Países Bajos también son compradores importantes, con participaciones del 5% cada uno. Esto muestra que hay un mercado internacional creciente y ávido por consumir este grano andino.

El Ministerio de Agricultura y Riego señaló en 2017 algo que refleja muy bien esta tendencia: las exportaciones de quinua han tenido un crecimiento impresionante. Recién a partir del 2006 empezamos a ver volúmenes que superaban las mil toneladas, y desde entonces la cosa ha ido para arriba. Gracias a que el Perú se posicionó como el mayor productor mundial de quinua, muchas familias peruanas dedicadas a cultivar este grano han encontrado ahí una fuente importante de ingresos.

Pero no todo es color de rosa. Los precios de la quinua son bastante inestables, tanto aquí en el país como afuera. En 2017, por ejemplo, después de dos años seguidos de caídas, las exportaciones mostraron una pequeña recuperación en valor (un 3.4%), y eso fue principalmente porque los precios mejoraron un poco. Ante esta inestabilidad, los productores tuvieron que ingeniárselas: decidieron incrementar el volumen de exportación para compensar esos menores ingresos. La idea era producir más para mantener los ingresos, aunque cada quintal se vendiera más barato. Sin embargo, esta

estrategia funcionó más o menos bien para los grandes productores, pero para los pequeños agricultores que producen poco volumen, la cosa sigue siendo complicada.

Y aquí hay otro detalle importante: aunque el Perú es el mayor productor mundial, todavía hay muchas zonas del país donde la gente no conoce o no valora las propiedades nutritivas de la quinua. Existe una necesidad real de difundir más el consumo interno.

El contexto económico global y la necesidad de exportar

Vivimos en un mundo donde quedarse solo con el mercado nacional ya no es suficiente para ninguna empresa que quiera crecer. La economía está globalizada, y eso obliga a las empresas a buscar oportunidades en otros países. La exportación se ha vuelto un pilar económico fundamental para la mayoría de naciones, y el Perú no es la excepción. Esto tiene sentido porque las exportaciones generan empleos, traen divisas al país y dinamizan toda la economía. Básicamente, se trata de empresas que deciden llevar sus productos a distintos rincones del mundo y que cuentan con los medios logísticos y comerciales para hacerlo realidad.

El problema de la rotación laboral en el Perú

Ahora bien, no todo está relacionado solo con las exportaciones. Hay un problema interno en las empresas peruanas que no podemos ignorar. Benavides y Rodríguez (2019) nos muestran un dato alarmante: en 2018, el Perú ocupó el tercer lugar en toda Latinoamérica en rotación de personal, con un 18%. Esto significa que casi uno de cada cinco trabajadores se va o es despedido cada año.

¿Por qué pasa esto? Bueno, hay varios factores, pero uno muy importante es la falta de oportunidades de crecimiento laboral. Muchas personas sí cumplen con las tareas que se les asignan, pero hay otras que simplemente no logran realizarlas de acuerdo a lo que se espera. No demuestran la eficiencia necesaria ni las competencias que el puesto requiere. Y cuando esto pasa, la respuesta más común de los empleadores es el despido. Pero aquí hay algo más profundo: muchas veces el problema no es solo del trabajador, sino que hay una mala gestión desde el inicio. Las empresas no asignan bien las tareas según el perfil de cada puesto, y eso lleva a evaluaciones de desempeño que no reflejan la realidad. Es como pedirle a alguien que haga algo para lo que no está preparado, y luego culparlo por no hacerlo bien.

Y lo peor es que, según Vásconez y otros autores (2019), solo el 30% de las empresas peruanas invierte en capacitación para sus trabajadores después de medir su desempeño. La mayoría evita este "gasto" sin darse cuenta de que en realidad es una inversión. Capacitar a tu gente no es tirar dinero, es preparar a tu equipo para que rinda mejor, para que desarrolle nuevas habilidades y, al final, eso se traduce en mejores resultados para toda la organización. Pero muchas empresas prefieren seguir como están, y luego se quejan de la alta rotación y el bajo desempeño.

El caso particular de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada

Según Pilco de la Cruz (2022), en el Perú las cooperativas han jugado un rol muy importante desde hace décadas, adoptando distintas formas: desde aquellas que ofrecen fuerza laboral hasta las que se crean para comprar bienes o servicios de manera conjunta.



La Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada es un ejemplo concreto de estas organizaciones. Se trata de una entidad independiente que se dedica a la prestación de servicios y, principalmente, a la exportación de productos derivados de la quinua. Como muchas organizaciones, cuenta con un capital humano conformado por trabajadores, pero aquí es donde aparece el problema central que motivó esta investigación.

No todos los trabajadores de la cooperativa están realmente comprometidos con la cultura organizacional de la empresa. Y esto, inevitablemente, afecta su desempeño laboral. Cuando observamos más de cerca la situación, vemos varios problemas que saltan a la vista:

Primero, hay una falta de claridad tremenda. Los trabajadores no tienen bien definidas cuáles son las normas, las directivas y las funciones específicas que corresponden a cada área. Imagínate trabajar sin saber exactamente qué se espera de ti, sin tener claro hasta dónde llegan tus responsabilidades y dónde empiezan las de otro. Eso genera confusión, duplicación de esfuerzos o, peor aún, tareas que nadie hace porque todos piensan que le corresponde a otro.

Segundo, la cultura organizacional está indefinida. No hay una identidad clara, no hay valores compartidos que guíen las decisiones del día a día. Esto se refleja en una falta de dirección: la gente no sabe bien hacia dónde va la organización, qué se valora, qué se espera de ellos más allá de cumplir con tareas específicas.

Tercero, existe una clara falta de reconocimiento. Los trabajadores hacen su esfuerzo, cumplen con sus labores, pero no sienten que ese esfuerzo sea valorado o reconocido. Y cuando la gente no se siente apreciada, es natural que

su motivación baje, que ponga menos empeño, que simplemente haga lo mínimo necesario.

Todos estos factores juntos crean un círculo vicioso que termina afectando el desempeño laboral de los trabajadores. Y ahí es donde surge el interés genuino por realizar esta investigación: queremos entender mejor cómo se relaciona la cultura organizacional con el desempeño laboral en este contexto específico, para poder proponer soluciones concretas que ayuden tanto a los trabajadores como a la cooperativa en su conjunto.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el desempeño laboral se relaciona con la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral y la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?
- ¿Cómo es la relación entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral y la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación teórica

Esta investigación tiene un fundamento teórico sólido que vale la pena explicar. Nos apoyamos en tres pilares fundamentales: la teoría de la comunicación, la teoría de la motivación y la teoría de la equidad. Estas no son teorías elegidas al azar, sino que cada una aporta algo valioso para entender lo que pasa en la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada. La teoría de la comunicación nos ayuda a entender cómo fluye (o no fluye) la información dentro de la cooperativa. Porque si los trabajadores no tienen claras las normas o las funciones de cada quien, probablemente hay un problema de comunicación de fondo. La teoría de la motivación nos permite explorar qué es lo que impulsa a las personas a trabajar bien o qué les quita las ganas, especialmente cuando hablamos de esa falta de reconocimiento que detectamos. Y la teoría de la equidad nos lleva a reflexionar sobre si los trabajadores sienten que hay un balance justo entre lo que dan y lo que reciben, entre su esfuerzo y las recompensas o el trato que obtienen. Al demostrar la relación que existe entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en este contexto específico, no solo estamos confirmando lo que otros autores han planteado en teoría, sino que estamos generando conocimiento nuevo sobre cómo estos conceptos se manifiestan en una cooperativa agraria exportadora de la región de Puno. Esto nos permitió identificar diferentes enfoques y contenidos relacionados con el problema, enriqueciendo la discusión académica sobre estos temas y aportando evidencia concreta desde nuestra realidad regional.

1.3.2. Justificación practica

Desde el punto de vista práctico, esta investigación nace de una necesidad real y concreta que observamos en la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada. No es un estudio hecho solo por curiosidad académica, sino que responde a problemas tangibles que están afectando el día a día de los trabajadores y, por ende, los resultados de la organización. Lo que pudimos identificar es que hay una caída notoria en el desempeño laboral de los trabajadores, y esto no está pasando porque sí. Cuando conversas con la gente o cuando observas cómo funcionan las cosas, te das cuenta de que muchos trabajadores simplemente no tienen claro cuáles son las normas que deben seguir, qué directivas los guían, ni cuáles son exactamente las funciones que les corresponden a ellos y a los demás miembros de sus áreas. Imagínate trabajar así, sin tener esa claridad básica. Es como intentar jugar un partido sin conocer bien las reglas del juego ni tu posición en la cancha. Pero el problema no termina ahí. También nos encontramos con que la cultura organizacional está indefinida. No hay una identidad clara que una a todos, no hay valores compartidos que sirvan de brújula cuando hay que tomar decisiones. La cooperativa funciona, sí, pero funciona sin una dirección clara que le diga a la gente hacia dónde van juntos, qué es lo que los hace especiales como organización, qué es lo que todos deberían defender y practicar. Y si a eso le sumamos la falta de reconocimiento, el panorama se complica aún más. Los trabajadores hacen su esfuerzo día tras día, cumplen con sus tareas, algunos hasta se esfuerzan más de lo necesario, pero no sienten que ese esfuerzo sea visto, valorado o reconocido. No hay un "gracias", no hay un reconocimiento público, no hay incentivos que les hagan sentir que su trabajo importa. Y cuando eso pasa, es natural que la motivación

baje, que la gente empiece a trabajar en piloto automático, haciendo solo lo mínimo indispensable. Todos estos factores juntos crean un ambiente que inevitablemente hace que baje el desempeño laboral. Los trabajadores no rinden como podrían rendir, no porque no quieran o no puedan, sino porque el contexto organizacional no les está dando las condiciones necesarias para hacerlo. Y eso es exactamente lo que esta investigación busca documentar, entender y, eventualmente, ayudar a solucionar. Los resultados de este estudio pueden servir como base para que la cooperativa implemente cambios concretos: definir mejor los roles, establecer una cultura organizacional más clara, crear sistemas de reconocimiento, mejorar la comunicación interna. En otras palabras, esta investigación no se queda en el papel, sino que tiene el potencial de generar transformaciones reales que mejoren la vida laboral de los trabajadores y los resultados de la organización..

1.3.3. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación hace aportes importantes que vale la pena destacar.

Primero, contribuye al conocimiento científico sobre cómo se relacionan la cultura organizacional y el desempeño laboral específicamente en el contexto de una cooperativa agraria exportadora. Y esto es fundamental porque no podemos asumir que lo que funciona o se observa en una gran empresa de Lima o en una corporación multinacional va a ser igual en una cooperativa de la región de Puno. Cada contexto tiene sus particularidades, y esta investigación documenta esas particularidades.

Esta investigación es de vital importancia en la actualidad precisamente por su naturaleza multidimensional. No nos quedamos mirando solo un aspecto



aislado, sino que abordamos el problema desde distintos ángulos: analizamos la parte organizacional (cómo está estructurada la cooperativa, qué cultura tiene, cómo se comunica) y también el desempeño laboral (cómo trabajan las personas, qué resultados obtienen, qué factores afectan su rendimiento). Esta visión integral nos da una comprensión mucho más completa del fenómeno.

Además, seguimos una ruta metodológica rigurosa y bien definida. No improvisamos ni inventamos el camino. Nos basamos en el diseño de investigación apropiado para este tipo de estudios (no experimental, transversal, descriptivo-correlacional) y utilizamos instrumentos variados y validados para recoger la información. Aplicamos cuestionarios que fueron cuidadosamente diseñados y que pasaron por procesos de validación con expertos y pruebas de confiabilidad estadística.

Este último punto es especialmente importante: nos aseguramos de que los instrumentos tuvieran el índice de confiabilidad necesario, utilizando estadísticos como el Alfa de Cronbach para verificar que las mediciones fueran consistentes y confiables. Esto garantiza que los resultados que obtuvimos no son producto del azar o de instrumentos mal diseñados, sino que reflejan de manera precisa la realidad que estudiamos.

Todo este rigor metodológico tiene un propósito que va más allá de esta investigación particular: fortalecer el desarrollo de futuras investigaciones en la región de Puno. Al documentar nuestro proceso metodológico de manera clara y detallada, al compartir los instrumentos que utilizamos y su validación, estamos dejando un camino trazado para que otros investigadores puedan replicar este estudio en otras cooperativas o en otro tipo de organizaciones de la región.



Estamos contribuyendo a construir una base de conocimiento metodológico sólido que puede servir como referencia para quienes vengan después.

En resumen, esta investigación no solo aporta conocimientos sobre el problema específico que estudiamos, sino que también contribuye al desarrollo de la capacidad investigativa en nuestra región, estableciendo estándares de calidad metodológica y dejando herramientas que otros pueden usar y mejorar..



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

2.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el desempeño laboral y la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025
- Establecer la relación entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025
- Identificar la relación entre el desempeño laboral y la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes a nivel internacional

Moreno Pazmiño (2020) - Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019. Quito, Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. Hoy en día, la cultura organizacional se ha vuelto fundamental para el éxito de cualquier empresa. Ya no es solo un concepto abstracto, sino una herramienta real que puede marcar la diferencia entre el fracaso y el triunfo de una organización. El verdadero motor de este éxito son las personas: su compromiso, su alineación con los valores de la empresa y, sobre todo, cómo todo esto se refleja en su trabajo diario. Esta investigación nace de una pregunta sencilla pero importante: ¿cómo influye realmente la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores del Grupo Empresarial Amseal durante 2019? A partir de ahí, se plantea una propuesta concreta para adaptar y mejorar esa cultura. Lo interesante de este estudio es que se centra en el sector obrero, uno de los más complejos cuando se trata de implementar cambios culturales en las empresas ecuatorianas. Además, el hecho de trabajar directamente en Amseal me permitió tener acceso

privilegiado a la información y la posibilidad real de que las recomendaciones se pongan en práctica. La metodología combina lo mejor de dos mundos: por un lado, datos concretos obtenidos a través de encuestas (enfoque cuantitativo) y, por otro, información más profunda sobre las percepciones y experiencias de los trabajadores (enfoque cualitativo). Todo esto apoyado en autores reconocidos como Stephen P. Robbins y herramientas validadas como la metodología de Hay Group y el cuestionario W.E.N.S. El trabajo se estructura en tres partes: primero, la base teórica que sustenta la investigación; segundo, el análisis de la empresa, la aplicación de encuestas y los resultados obtenidos; y tercero, una propuesta práctica para mejorar la cultura organizacional. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones que pueden servir no solo para Amseal, sino para otras empresas del sector.

Villegas y Bello realizaron un estudio bastante interesante en Ecuador durante 2021. Su investigación llevó por nombre "Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud-Seguro Campesino Portoviejo", y básicamente lo que querían era entender qué tanto influye la cultura organizacional en cómo trabajan los profesionales de salud del IESS en la ciudad de Portoviejo, mirando específicamente el periodo entre 2018 y 2019. Para llevar a cabo esta investigación, los autores optaron por un enfoque descriptivo. Fueron al lugar, observaron cómo funcionaban las cosas en el día a día y aplicaron encuestas a los profesionales que trabajan ahí: médicos, odontólogos y auxiliares de enfermería. No se quedaron solo con los números, sino que buscaron entender realmente qué estaba pasando en esos centros de salud. Los hallazgos que obtuvieron son bastante reveladores. Primero que nada, dejaron claro algo



fundamental: cuando evaluamos el desempeño de las personas en una organización, el objetivo nunca debería ser simplemente ponerles una nota o calificación. La evaluación debe servir para algo más profundo y constructivo. Debe ayudarnos a identificar el potencial que tiene cada persona, a detectar áreas donde pueden mejorar, a impulsar la productividad de todo el equipo, a crear oportunidades reales de crecimiento profesional, a fomentar que todos los miembros de la organización participen activamente y, muy importante, a entender cuál es la contribución específica que cada empleado está haciendo. Ahora bien, ¿qué encontraron sobre el impacto de la cultura organizacional? Los resultados mostraron algo muy positivo: la cultura organizacional sí está impactando de manera favorable en el desempeño de los profesionales de salud. Esto no es solo una impresión subjetiva, sino que pudieron cuantificarlo de manera objetiva a través de las evaluaciones. Vieron un incremento real en los resultados del desempeño de médicos, odontólogos y auxiliares de enfermería después de trabajar en fortalecer la cultura organizacional. Pero quizás una de las conclusiones más importantes de este estudio es algo que muchas organizaciones necesitan entender: no existe una "cultura organizacional perfecta" que sirva para todas las empresas por igual. La cultura organizacional ideal se construye, se moldea según lo que cada organización específica necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos. Lo que funciona maravillosamente bien en una empresa puede no funcionar en absoluto en otra, todo depende de su estrategia, de su contexto, de su gente. Es como un traje a medida: no puedes esperar que le quede bien a todo el mundo.

Por su parte, López realizó en 2020 otra investigación ecuatoriana muy interesante titulada "Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño

laboral caso: INSELMED". El propósito de este estudio fue hacer un diagnóstico completo sobre cómo estaba la cultura organizacional en esta empresa llamada INSELMED y cómo esto se relacionaba con el desempeño de sus trabajadores.

López también utilizó un método de investigación descriptiva, yendo directamente a la fuente para entender qué estaba pasando dentro de la organización. Y lo que descubrió es bastante fascinante porque nos muestra que las culturas organizacionales pueden ser mucho más complejas y matizadas de lo que imaginamos.

Resulta que INSELMED no tiene una cultura organizacional única y predominante que se imponga sobre todo lo demás. En cambio, cuando miras la empresa de manera global, lo que encuentras es una cultura principalmente adhocrática, es decir, una cultura enfocada en la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptarse rápidamente. Como cultura secundaria o complementaria, identificaron una cultura jerarquizada, donde hay cierto orden, estructura y niveles definidos de autoridad. Esto significa que en INSELMED los colaboradores valoran mucho el servicio al cliente y están comprometidos con la innovación y la creatividad, pero al mismo tiempo también respetan ciertos niveles de jerarquía y estructura.

Ahora, lo interesante es que López no se quedó con esta visión general, sino que fue más allá y analizó las diferencias entre áreas. Descubrió que hay una diferenciación clara entre las áreas administrativas y las áreas técnicas. En las áreas técnicas, por ejemplo, a veces aparece lo que se llama una "cultura de clan", que tiene que ver con la historia misma de la empresa. INSELMED creció como una estructura piramidal, y eso dejó huella. En esas áreas técnicas, la

gente trabaja mucho basándose en el compromiso mutuo y el trabajo en equipo, se apoyan entre ellos como si fueran una familia laboral.

Cuando López analizó las características dominantes de la empresa, confirmó esa naturaleza adhocrática o de mercado, pero con una subcultura jerarquizada que también juega un papel importante. Y aquí hay algo curioso: no encontró diferencias significativas entre los departamentos de administración y de mantenimiento en cuanto a estas características generales. Ambos comparten ese ADN adhocrático con toques de jerarquía.

Sin embargo, cuando se puso a analizar específicamente el tema del liderazgo, la cosa se puso más interesante. A nivel global, el liderazgo en INSELMED sigue siendo adhocrático o de mercado con esa subcultura jerarquizada que ya mencionamos. Pero cuando miras departamento por departamento, aparecen diferencias importantes. En el departamento administrativo predomina un liderazgo de clan, es decir, un estilo más orientado a las personas, a crear un ambiente familiar, a cuidar de los colaboradores. En cambio, en el departamento de mantenimiento prevalece la cultura adhocrática: ahí el liderazgo es más flexible, más orientado a resolver problemas rápidamente y a adaptarse a las circunstancias cambiantes.

¿Qué nos dice todo esto? Que las organizaciones son ecosistemas complejos. No son bloques monolíticos donde todo el mundo piensa y actúa igual. Dentro de una misma empresa pueden convivir diferentes subculturas según el área o departamento, y eso no es necesariamente malo. De hecho, puede ser una fortaleza si cada área desarrolla la cultura que mejor se adapta a su función específica. Lo importante es que todas esas subculturas estén alineadas con los objetivos generales de la organización.

Este estudio de López es especialmente valioso para nuestra investigación porque nos muestra que cuando vamos a analizar la cultura organizacional de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada, no debemos esperar encontrar una cultura única y uniforme. Probablemente encontraremos matices, diferencias entre áreas, y eso nos ayudará a hacer un diagnóstico más preciso y propuestas más efectivas.

Solórzano, G. (2021). La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Jiga Publicidad, Cantón Quinindé. Proyecto de Investigación, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa.

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa Jiga Publicidad, ubicada en el cantón Quinindé. Desde el primer momento, se hizo evidente un problema: la falta de una cultura organizacional sólida. Las relaciones entre los trabajadores no eran las mejores, y esto se reflejaba directamente en la atención al cliente y en el ambiente laboral.

Cuando los empleados no se sienten comprometidos ni motivados, es difícil que trabajen con eficiencia. Esto no solo afecta su rendimiento, sino que también genera incomodidad en los clientes que visitan la empresa día a día. Al final, todos pierden: los trabajadores, la empresa y quienes esperan un buen servicio.

El objetivo principal fue entender cómo la cultura organizacional (o la falta de ella) estaba afectando realmente a Jiga Publicidad, identificando tanto sus puntos fuertes como sus debilidades.

Para esto, se utilizó una metodología práctica y directa: se realizó una investigación de campo, visitando la empresa y observando la situación de cerca. Se entrevistó al gerente y se aplicaron encuestas a los 8 trabajadores

para conocer sus percepciones. Además, se complementó el estudio con análisis estadístico y revisión de documentos.

¿Qué se descubrió?

Los resultados confirmaron lo que se sospechaba: la empresa no tiene definidos sus principios ni valores, lo que limita cualquier intento de mejora. Además, nunca se ha implementado un plan estratégico que guíe las acciones del equipo hacia objetivos claros. Sin la participación activa de los colaboradores y sin un apoyo adecuado, es casi imposible avanzar.

¿Qué se recomienda?

Primero, que Jiga Publicidad adopte una Cultura de Formación, es decir, que invierta en capacitar y desarrollar a su personal. Un trabajador bien preparado es un trabajador motivado y eficiente.

Segundo, urge diseñar y aplicar un plan estratégico que marque un rumbo claro para la empresa. Esto no solo beneficiará a la administración, sino a todos los involucrados: empleados, clientes y la organización en general.

Si se implementan estos cambios, Jiga Publicidad podría transformar su ambiente laboral, mejorar su desempeño y ofrecer un servicio de calidad que realmente marque la diferencia.

3.1.2. Antecedentes a nivel nacional

Zevallos llevó a cabo en 2021 una investigación titulada "Cultura organizacional y el desempeño laboral en los Trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Ucayali, 2020". Lo que buscaba este investigador era entender si realmente existe una conexión entre la cultura organizacional que se vive en la universidad y cómo se desempeñan los trabajadores administrativos

en su día a día. Para desarrollar este estudio, Zevallos optó por una investigación de tipo básica, siguiendo un paradigma positivista, es decir, basándose en datos observables y medibles. Utilizó un diseño no experimental con un esquema correlacional descriptivo y trabajó bajo un enfoque cuantitativo, lo que significa que se enfocó en números y estadísticas para llegar a sus conclusiones. Los resultados fueron bastante contundentes. Zevallos encontró que sí existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali. Y no estamos hablando de una relación débil o apenas perceptible, sino de una correlación considerable: obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman de 0.772, con un nivel de significancia $p = 0.000$, que es menor a 0.01. Para ponerlo en términos más sencillos, esto significa que hay una asociación fuerte y estadísticamente confiable entre ambas variables. ¿Qué nos dice esto en la práctica? Que cuando la cultura organizacional en la universidad es más fuerte y positiva, el desempeño de los trabajadores administrativos también tiende a ser mejor. Y al revés: si la cultura organizacional es débil o negativa, probablemente veremos que el desempeño laboral también se resiente. Este hallazgo es importante porque confirma que no podemos ver la cultura organizacional como algo abstracto o decorativo, sino como un factor real que influye directamente en los resultados del trabajo de las personas.

Montoya realizó en 2020 una investigación enfocada en el "Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia administrativa de la empresa SEDALIB S.A. - Trujillo 2020". Aunque en el título habla de "clima organizacional" en lugar de "cultura organizacional", ambos conceptos están estrechamente relacionados, ya que el clima es como la



manifestación perceptible de la cultura en el día a día. El objetivo de Montoya fue determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Administrativa de SEDALIB S.A., una empresa de servicios de agua potable y alcantarillado en Trujillo. Para esto, empleó un diseño no experimental de nivel correlacional, similar al de otros estudios que hemos revisado. Los hallazgos de Montoya son reveladores. Encontró una influencia positiva muy fuerte, con un coeficiente de 0.692, entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Esto nuevamente nos confirma que el ambiente de trabajo y la cultura que se respira en una organización tienen un impacto directo en qué tan bien trabajan las personas. Pero Montoya no se quedó solo con identificar esa relación, sino que fue más allá y señaló problemas específicos que encontró en SEDALIB S.A. Observó que la empresa tiene margen de mejora en varios aspectos importantes. Por ejemplo, las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas. Los trabajadores no ven un camino claro de crecimiento dentro de la organización, y eso afecta su motivación y compromiso. También identificó un problema con el liderazgo: los jefes no están motivando suficientemente a sus equipos. Y cuando los trabajadores no se sienten motivados ni apoyados por sus superiores, es difícil que se comprometan de verdad con los objetivos de la empresa. Simplemente hacen lo mínimo necesario para cumplir, pero sin ese plus de dedicación que marca la diferencia. Por eso, Montoya hizo recomendaciones muy concretas. Sugirió que la empresa debe mejorar las oportunidades de desarrollo para todos los trabajadores, implementando programas de inducción bien estructurados y estableciendo rutas claras de ascenso dentro de cada área. Que la gente sepa que si se esfuerza y crece profesionalmente, hay un futuro dentro de la organización, no un techo invisible



que los limita. También recomendó fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo, porque estos elementos son fundamentales para la motivación. Cuando la gente se lleva bien con sus compañeros, cuando sienten que son parte de un equipo y no solo piezas intercambiables, su satisfacción laboral aumenta y, con ella, su desempeño. Esto debería ser una prioridad dentro de la línea de carrera que ofrece la empresa..

Llancari y Alania realizaron en 2020 una investigación titulada "Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú". Lo interesante de este estudio es que no se enfocó en trabajadores administrativos, sino en docentes, lo que nos da otra perspectiva sobre cómo opera esta relación entre cultura y desempeño en un contexto educativo.

El propósito de su investigación fue determinar cómo se relacionan la cultura organizacional y el desempeño docente desde la perspectiva de los propios profesores de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), ubicada en Huancayo. Utilizaron un estudio de nivel y diseño descriptivo correlacional, manteniendo ese enfoque cuantitativo que caracteriza este tipo de investigaciones.

Los resultados que obtuvieron son bastante sólidos. Con un nivel de significancia de 0.05 (que es el estándar en investigación social), determinaron que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente, con un coeficiente Tau de Kendall (τ) de 0.722 y un Z de 1.96. Traduciendo esto a un lenguaje más cotidiano: encontraron una asociación fuerte y confiable que indica que a mejor cultura organizacional, mejor desempeño docente, y viceversa. Es una relación bidireccional clara.

Ahora bien, ¿cómo están las cosas actualmente en la UNCP según este estudio? Los números son reveladores. El 78.41% de los docentes percibe que la cultura organizacional en su universidad es regular, ni excelente ni pésima, simplemente regular. Hay espacio para mejorar. Por otro lado, el 77.27% considera que el desempeño docente es bueno, lo cual es positivo pero también indica que hay margen para la mejora.

Los investigadores fueron más allá y analizaron aspectos específicos. Encontraron que existe una relación directa y significativa ($T=0.787$, $Z=10.85$) entre lo que llaman "la implicancia de la cultura organizacional" y las capacidades pedagógicas de los docentes. ¿Qué significa esto? Que cuando los docentes se sienten más involucrados e identificados con la cultura de la universidad, cuando realmente se implican con los valores y la misión institucional, sus capacidades pedagógicas mejoran. Enseñan mejor, preparan mejores clases, se preocupan más por el aprendizaje de sus estudiantes.

Los datos específicos sobre esto también son interesantes: el 73.86% de los docentes considera que el nivel de implicancia en la UNCP es regular (nuevamente, hay espacio de mejora), mientras que el 71.59% opina que la capacidad pedagógica de los docentes es buena.

¿Qué nos enseña todo esto? Que incluso en el ámbito educativo, donde podríamos pensar que lo que más importa es el conocimiento académico del profesor, la cultura organizacional juega un papel fundamental. Un docente puede ser muy inteligente y conocer profundamente su materia, pero si no se siente parte de la institución, si no comparte sus valores, si no está comprometido con la misión universitaria, su desempeño pedagógico no será óptimo.

Estos tres estudios nacionales nos dan un panorama muy claro para nuestra propia investigación en la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada: la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral no es un mito ni una suposición, sino algo que se ha comprobado en diferentes contextos peruanos, desde universidades públicas hasta empresas de servicios, con trabajadores administrativos, docentes y otros profesionales.

Torres (2022) en su investigación titulada Gestión administrativa y rendimiento laboral en la universidad nacional Autónoma de alto Amazonas, Yurimaguas – 2021. El propósito fue establecer la conexión entre la gestión administrativa y el rendimiento laboral de los empleados de la universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas en el 2021. La metodología utilizada fue un estudio básico, no experimental, de carácter transversal y descriptivo correlacional, con un total censal de 113 trabajadores. Los hallazgos revelaron un nivel medio en la gestión administrativa del 47% y un rendimiento regular del 40%. Se llegó a la conclusión de que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y el rendimiento laboral del personal en la institución académica, con un coeficiente de Spearman de 0,973 (correlación positiva muy alta) y un valor p de 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0,01$).

Goicochea Tipismana, MK (2024). Calidad en la atención y su vinculación con el rendimiento laboral en la unidad de cuidados intensivos y UCI COVID del Hospital Santa Rosa - Lima (MINSA) - 2021. La finalidad del estudio es identificar la asociación entre la calidad de la atención y el rendimiento laboral en la unidad de cuidados intensivos y UCI COVID (y sus dimensiones: productividad, compromiso, liderazgo y armonía en las relaciones entre colegas) de Hospital Santa Rosa de Lima (MINSA) - 2021. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo

correlacional y descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. La población estaba compuesta por 80 trabajadores que desempeñan funciones en la unidad de cuidados intensivos y UCI COVID (finitos). El tamaño de la muestra incluyó a 73 profesionales de la salud (censo). Se utilizó la técnica de encuesta. El instrumento contenía 34 ítems, el cual fue evaluado por 5 expertos, quienes lo calificaron como aplicable. Los resultados de fiabilidad mostraron un alfa de Cronbach de 0,915 para la variable "calidad de la atención" y de 0,829 para "rendimiento laboral". Se concluyó que hay una correlación positiva moderada de 0,503 entre las variables "calidad de la atención" y "rendimiento laboral" en la unidad de cuidados intensivos y UCI COVID del Hospital Santa Rosa de Lima (MINSA)-2021 ($p=0,000$).

3.1.3. Antecedentes a nivel regional

Laura Marcos desarrolló en 2022 una investigación muy pertinente y oportuna titulada "Motivación y Desempeño Laboral en trabajadores de un centro de salud en cuarentena por Covid-19, Juliaca 2021". Este estudio es particularmente interesante porque se realizó en un momento crítico: plena pandemia, cuando los trabajadores de salud estaban bajo una presión tremenda, enfrentando no solo la sobrecarga laboral sino también el miedo al contagio y el estrés emocional. El objetivo de Marcos fue determinar si existe una relación entre el impulso (esa fuerza interna que mueve a las personas a actuar) y el desempeño laboral en trabajadores de un centro de salud durante la cuarentena por COVID-19 en Juliaca, específicamente en 2021. Para llevar a cabo esta investigación, empleó un enfoque de investigación básica, de nivel relacional y con un diseño observacional de corte transversal, lo que significa que observó la situación en un momento específico sin manipular nada. Trabajó con una



muestra censal de 47 trabajadores del Centro de Salud "Guadalupe", ubicado en el distrito de Juliaca, provincia de San Román, departamento de Puno. ¿Por qué censal? Porque trabajó con todos los colaboradores del centro, no seleccionó una muestra, sino que incluyó a la población completa. Los instrumentos que utilizó fueron dos cuestionarios: uno para medir el impulso laboral (esa motivación o fuerza interior que impulsa a trabajar) y otro para medir la percepción del desempeño laboral. Los resultados fueron contundentes. Con un valor $p = 0.003$, que es significativamente menor al nivel de significancia estándar de 0.05, Marcos concluyó que sí existe una relación directa entre el impulso y el desempeño laboral en estos trabajadores de salud durante la pandemia. ¿Qué significa esto en términos prácticos? Que incluso en condiciones extremadamente difíciles como las de la pandemia, cuando los trabajadores mantienen su motivación e impulso por hacer bien su trabajo, su desempeño laboral también se mantiene o mejora. Por el contrario, cuando ese impulso decae, el desempeño también se ve afectado. Este estudio es especialmente valioso para entender que el desempeño laboral no depende solo de condiciones externas favorables, sino también de factores internos como la motivación, el compromiso y ese impulso que tienen las personas por hacer bien su trabajo, incluso en las circunstancias más adversas.

Sosa realizó en 2023 una investigación titulada "Gestión de talento humano y desempeño laboral en el Hotel Cantuta de la ciudad de Puno en el año 2021". Este estudio es relevante para nuestra investigación porque también se desarrolla en Puno y aborda cómo la gestión del recurso humano influye en el desempeño de los trabajadores. El objetivo principal fue determinar qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Hotel



Cantuta. Sosa trabajó con un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, utilizando un diseño de investigación no experimental de corte transversal, similar a lo que estamos haciendo en nuestra propia investigación. Los hallazgos fueron muy claros y positivos. El valor obtenido del Coeficiente Rho de Spearman fue de 0.835, lo cual indica una correlación muy fuerte, y su valor de significancia fue de 0.000, mucho menor al error propuesto de 0.05. Estos números nos dicen que hay una relación sólida y estadísticamente confiable entre ambas variables. Pero lo más importante de esta investigación no son solo los números, sino la conclusión práctica a la que llegó Sosa: cuando una empresa maneja correctamente e implementa de manera adecuada los procesos de gestión del talento humano, considerando todas sus dimensiones (reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación, desarrollo), el resultado es un desempeño laboral positivo. Es decir, no basta con tener trabajadores, hay que gestionarlos bien, cuidarlos, desarrollarlos, para que realmente den lo mejor de sí. Este estudio nos recuerda que el talento humano no se gestiona solo, requiere procesos, estrategias y un compromiso real de la organización con el desarrollo de su gente. Cuando eso sucede, todos ganan: los trabajadores se sienten valorados y desarrollan sus capacidades, y la empresa obtiene mejores resultados.

Parisaca llevó a cabo en 2021 una investigación titulada "Clima organizacional y desempeño laboral del personal de serenazgo de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca 2019". Este estudio es particularmente interesante porque se enfoca en el personal de serenazgo, un grupo de trabajadores que enfrenta condiciones laborales particulares: trabajan



en la calle, lidian con situaciones de riesgo, tienen horarios complicados y muchas veces su labor no es suficientemente valorada.

El objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de este personal. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional con un diseño de corte transversal.

Los resultados mostraron algo muy revelador: existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Y aquí viene lo interesante: el 59.2% de los encuestados indicó que cuando el clima organizacional es regular, el desempeño laboral también es regular. Es como un espejo: lo que pasa en el ambiente de trabajo se refleja directamente en cómo trabajan las personas.

Parisaca concluyó que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño óptimo en el personal de serenazgo de la Municipalidad Provincial de San Román. No es un factor secundario o decorativo, sino algo esencial. Cuando el ambiente de trabajo es bueno, cuando hay buena comunicación, cuando los jefes tratan bien a su gente, cuando hay compañerismo, el desempeño mejora. Pero cuando el clima es tenso, conflictivo, cuando hay malas relaciones o falta de apoyo, el desempeño también se deteriora.

La relación que encontró Parisaca es directa y significativa, lo que nos confirma que si queremos mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, no podemos ignorar el clima organizacional. Tenemos que trabajar en crear un ambiente laboral positivo, saludable, donde la gente se sienta bien y motivada para hacer su trabajo..

Aguilar y Marca realizaron en 2021 una investigación enfocada en "Desempeño laboral y la calidad de servicio del talento humano de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno". Este estudio es valioso porque vincula el desempeño laboral con algo muy concreto y medible: la calidad del servicio que perciben los huéspedes.

El objetivo fue determinar qué factores del desempeño laboral del talento humano se relacionan con la calidad del servicio en estos hoteles de categoría alta. La metodología aplicada se basó en un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional.

Las conclusiones a las que llegaron son muy prácticas y aplicables:

Primera conclusión: Los factores de desempeño laboral influyen directamente en la satisfacción de los huéspedes. Esto es lógico si lo pensamos: cuando el personal del hotel trabaja bien, es amable, eficiente, resuelve problemas rápidamente, los huéspedes quedan satisfechos y probablemente regresen o recomienden el hotel. Por eso, los investigadores destacan que las estrategias de capacitación son muy importantes. No se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión estratégica que mejora la calidad del servicio y, por ende, actúa como un factor dinamizador del talento humano.

Segunda conclusión: Los atributos del talento humano (sus conocimientos, habilidades, actitudes) influyen en la prestación de un servicio de calidad. Pero aquí los investigadores van más allá y explican cómo funciona esto en la práctica. Encontraron que en estos hoteles se evalúa a los colaboradores con una estructura de recompensa sostenible, es decir, no son reconocimientos ocasionales o al azar, sino un sistema estructurado que beneficia al talento

humano. Además, hay un fortalecimiento constante de capacidades técnicas y competitivas.

Todo esto, al final, se convierte en el soporte de la productividad de los hoteles. No es casualidad que los hoteles de cuatro estrellas mantengan esa categoría: invierten en su gente. Los gerentes que entrevistaron indicaron que el 80% de ellos realiza evaluaciones permanentemente, no para castigar errores sino con la finalidad de implementar mejoras continuas. Y cuando detectan errores o áreas de oportunidad, hacen retroalimentación en cada área para aminorar brechas y cerrar esas diferencias entre lo que están haciendo y lo que deberían estar haciendo.

Este estudio nos muestra un modelo de gestión del talento humano que realmente funciona: evaluación constante + capacitación + recompensas + retroalimentación = mejor desempeño = mejor calidad de servicio = clientes satisfechos.

Estudio de La Torre (2022) - Institución Educativa "Alto Alianza" de Yunguyo

Finalmente, tenemos el estudio de La Torre de 2022, titulado "Clima Organizacional y desempeño laboral en la Institución Educativa Secundaria 'Alto Alianza' de la Provincia de Yunguyo-Puno 2019". Este estudio es interesante porque, a diferencia de los anteriores que encontraron relaciones positivas y significativas, este nos muestra un caso diferente que también es importante analizar.

El objetivo fue determinar el grado de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral entre los docentes de esta institución

educativa. Se trató de un estudio cuantitativo con diseño descriptivo correlacional.

Los resultados sorprenden porque van en dirección contraria a lo esperado:

Primera conclusión: El grado de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en esta institución corresponde a una correlación negativa de -0.102. El nivel de significancia es de 0.517, que está muy por encima de 0.05. ¿Qué significa esto? Que en esta institución específica existe una correlación muy baja, casi inexistente, entre las variables. Es decir, aparentemente el clima organizacional no está influyendo significativamente en el desempeño de los docentes.

Segunda conclusión: Y aquí viene un dato revelador que nos ayuda a entender mejor la primera conclusión: el 65% de los docentes fueron registrados como conflictivos y solo el 35% mostró un comportamiento favorable en la institución educativa.

¿Qué nos dice esto? Que cuando el clima organizacional es muy malo, cuando hay muchos conflictos, cuando las relaciones están muy deterioradas, puede llegar un punto en que la correlación ya no funciona como se espera. Es como si el sistema estuviera tan dañado que los factores normales dejan de operar de manera predecible. O podría ser que los docentes, a pesar del mal clima, siguen cumpliendo con su trabajo por profesionalismo, por compromiso con sus estudiantes o por necesidad económica, aunque el ambiente sea terrible.

Este estudio nos recuerda algo importante: no todas las organizaciones son iguales, y los resultados pueden variar según el contexto específico. También nos muestra que cuando hay demasiados conflictos en una

organización, las relaciones esperadas entre variables pueden verse afectadas de maneras inesperadas.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Desempeño laboral

¿Qué entendemos realmente por desempeño laboral?

Para entender bien qué es el desempeño laboral, vale la pena empezar con una de las definiciones clásicas que nos ofrece Chiavenato (2000), uno de los autores más reconocidos en temas de recursos humanos. Él lo describe como "las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización". Dicho de manera más sencilla, el desempeño laboral es la forma en que cada empleado ejecuta sus tareas, funciones y responsabilidades en su lugar de trabajo, en su área específica.

Pero no se trata simplemente de hacer las cosas, sino de hacerlas bien. Un buen desempeño se hace evidente cuando vemos que los empleados realizan sus actividades laborales con eficiencia (usando bien los recursos, sin desperdiciar tiempo ni materiales) y con eficacia (logrando los resultados esperados). Y esto no es algo aislado o individual, sino que contribuye directamente a que toda la organización alcance sus objetivos. Es como una orquesta: cada músico debe tocar bien su instrumento para que la sinfonía completa suene armoniosa.

Quimí (2022) aporta una perspectiva interesante cuando señala que "es esencial que los trabajadores se sientan inspirados por el trabajo que realizan y que exista el marco adecuado para elegir el talento capaz de alcanzar los objetivos de la empresa". Aquí hay dos puntos clave: primero, la inspiración, esa

conexión emocional con el trabajo que hace que las personas den lo mejor de sí no por obligación sino porque realmente les importa lo que hacen. Y segundo, la importancia de seleccionar bien al talento desde el inicio, de elegir a las personas adecuadas para cada puesto.

Allauca (2022) nos ofrece otra mirada complementaria. Para este autor, el desempeño laboral es el conjunto de comportamiento, actitud y aptitud que aporta cada empleado al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Pero también incluye las estrategias personales que cada trabajador desarrolla e implementa en sus funciones y tareas. No todos trabajamos exactamente igual, cada quien encuentra su forma de hacer las cosas, y cuando esa forma personal se alinea bien con lo que necesita la organización y se hace con buena disposición, los resultados se ven reflejados claramente: o la empresa crece o, si las cosas no se hacen bien, la empresa decrece.

El desempeño laboral como desarrollo de capacidades

Flores y su equipo (2020) nos traen una perspectiva más enfocada al desarrollo: para ellos, el desempeño laboral "es el desarrollo de aptitudes y conocimientos que permite a los empleados ser más eficaces y productivos, por tanto, alcanzar un alto desempeño". Esta visión nos recuerda que el desempeño no es algo estático, no es que una persona nazca siendo buena o mala en su trabajo. Se trata de algo que se puede desarrollar, cultivar, mejorar con el tiempo a través del aprendizaje y la práctica.

Desde esta perspectiva, cada empleado constituye una pieza fundamental para el éxito de la organización. No hay trabajadores "de relleno" o "poco importantes". Cada persona, desde su posición, con sus habilidades particulares, su dedicación y sus contribuciones, impulsa el crecimiento de la empresa. Es

como un rompecabezas: si falta una pieza o si está en mal estado, la imagen completa no se ve bien.

Los factores que influyen en el desempeño laboral

Pashanasi y otros autores (2021) nos ayudan a entender que el desempeño laboral no depende solo de las capacidades técnicas de una persona. Hay otros factores igual de importantes que entran en juego. Por ejemplo, el nivel de satisfacción laboral del empleado: ¿está contento con su trabajo? ¿Se siente valorado? ¿Está conforme con su salario y condiciones laborales? Todo esto influye en qué tan bien trabaja.

También está el clima organizativo de la empresa, ese ambiente que se respira en el día a día. ¿Es un lugar donde hay confianza y respeto? ¿O es un ambiente tenso, lleno de chismes y conflictos? El clima organizacional afecta directamente cómo se siente la gente y, por ende, cómo trabaja.

Además, hay que considerar qué tan bien los empleados pueden adaptarse a su campo de trabajo y al entorno de la organización. Esto incluye las relaciones interpersonales y la comunicación con los demás. Una persona puede ser muy competente técnicamente, pero si no sabe comunicarse bien con sus compañeros, si genera conflictos o si no puede trabajar en equipo, su desempeño general se verá afectado negativamente.

El desempeño laboral en el sector hotelero: un caso particular

Cuando hablamos del desempeño laboral en el contexto de las empresas hoteleras, como es el caso que nos ocupa con la Cooperativa Agraria (aunque no sea un hotel en sí, tiene servicios relacionados), hay aspectos particulares que vale la pena mencionar.

En los hoteles, el desempeño laboral implica observar y analizar cómo los empleados de las diversas áreas fundamentales contribuyen al éxito del establecimiento. Estamos hablando de áreas como recepción (la primera cara que ve el huésped), servicio de habitaciones, limpieza (que aunque muchas veces es invisible, es fundamental para la experiencia del cliente), cocina, y otras áreas de apoyo.

Uno de los parámetros clave para medir el desempeño en este sector es la calidad del servicio que se brinda. Y aquí no hablamos solo de que las cosas estén limpias o de que la comida esté bien preparada, sino de cómo los empleados conviven e interactúan con los clientes, de cómo construyen experiencias memorables y positivas. Un huésped puede olvidar si la habitación era un poco más grande o pequeña, pero difícilmente olvidará el trato amable de la recepcionista o la ayuda oportuna de alguien del personal cuando tuvo un problema.

Ortiz y su equipo (2020) lo explican muy bien cuando dicen que el desempeño laboral en el sector hotelero es especialmente importante porque los clientes llegan con muchas expectativas, principalmente de descanso, de desconectar, de ser bien atendidos. Por eso, el desarrollo de relaciones interpersonales efectivas entre el personal es crucial. Si el equipo se lleva bien, si hay buena comunicación y coordinación entre áreas, eso se transmite al servicio que recibe el cliente.

Quimí (2022) añade que en el sector hotelero el desempeño laboral se refleja claramente en el entorno laboral de cada persona. Tiene que ver con hasta qué punto los trabajadores pueden desarrollar bien su trabajo y adaptarse tanto a su sector específico (sea recepción, limpieza, cocina) como al entorno

general de la organización. Y esto se logra en gran medida a través de los vínculos interpersonales que se construyen con compañeros, jefes y clientes.

El desempeño laboral como herramienta de mejora continua

Díaz (2019) nos recuerda algo fundamental: "Lo que busca el desempeño laboral es mejorar la productividad en los trabajadores, mediante indicadores que la misma organización establece". Es decir, medir el desempeño no es un ejercicio para castigar a la gente o encontrar culpables, sino para identificar oportunidades de mejora.

Los resultados de estas mediciones ayudan a identificar y evaluar la competitividad entre los empleados, pero no de una manera negativa o para crear rivalidades destructivas, sino para reconocer tanto las debilidades como las fortalezas de cada quien. Cuando sabemos en qué es buena cada persona y en qué necesita mejorar, podemos tomar mejores decisiones sobre capacitación, redistribución de tareas, reconocimientos, etc.

Reinoso y Pérez (2019) hacen una afirmación muy potente: lo más valioso de cualquier organización son los recursos humanos. ¿Por qué? Porque son las personas las que poseen todo el conocimiento y las habilidades que se requieren para realizar cualquier actividad comercial. Una empresa puede tener las mejores instalaciones, la mejor tecnología, el mejor producto, pero si no tiene buenas personas que trabajen bien, nada de eso importará mucho. Por eso es que el desempeño del recurso humano afecta de tal manera el comportamiento y el rumbo de toda la organización.

El desempeño laboral como gestión integral

Finalmente, es importante entender que la gestión del desempeño laboral, tanto interna (dentro de la organización) como externa (en relación con clientes



y proveedores), está compuesta por diversas facetas. No es algo que pueda reducirse a un solo indicador o una sola evaluación anual.

Esta gestión busca que las expectativas tanto de las empresas como de sus empleados se cumplan y mejoren constantemente. Y aquí hay algo clave: no se trata solo de que la empresa obtenga lo que necesita, sino también de que los empleados logren lo que esperan (desarrollo profesional, reconocimiento, compensación justa, ambiente laboral agradable).

El desempeño es acción, es movimiento, no es algo abstracto. Es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona. Podemos verlo, medirlo, evaluarlo, mejorarlo. Y cuando lo hacemos bien, cuando realmente prestamos atención al desempeño laboral y trabajamos en mejorarlo, todos ganan: los empleados se sienten mejor y más capaces, la organización obtiene mejores resultados, y los clientes reciben un mejor servicio.

En el contexto de nuestra investigación en la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada, entender el desempeño laboral desde todas estas perspectivas nos permite tener una mirada más completa sobre qué está pasando con los trabajadores y cómo podemos ayudarles a mejorar..

3.2.1.1. Productividad

La dimensión de productividad

Troncoso (2018) lo explica de manera clara: la productividad es básicamente una medida de qué tan eficiente somos al usar nuestros recursos. Se trata de combinar el trabajo de las personas con el capital disponible para generar valor económico. Cuando hablamos de aumentar la productividad, nos referimos a lograr más valor con menos esfuerzo laboral o invirtiendo menos dinero. Es ese crecimiento extra que no se explica simplemente por trabajar más horas o invertir más capital, sino por hacerlo mejor.

La productividad también va de la mano con alcanzar objetivos. Como señalan Manjarrez y su equipo (2020), las metas organizacionales son esos objetivos que una empresa define estratégicamente para guiar el trabajo de todos. En el fondo, una organización junta personas, ideas y recursos con un propósito claro: lograr algo concreto.

El conocimiento del proceso en la atención al cliente

Acosta y otros investigadores (2020) destacan algo importante: la atención que brindan los empleados es uno de los atributos más valiosos de un hotel. Cuando analizan el desempeño, identifican diferentes zonas. Por ejemplo, está la "zona de vulnerabilidad competitiva", donde hay aspectos que son muy importantes para los clientes pero donde el hotel no está dando la talla. Estos son puntos críticos que merecen atención urgente porque, si se mejoran, pueden convertirse en ventajas reales frente a la competencia.

Por otro lado está la "zona de fuerza competitiva" (como la llaman Monfort y colegas en 2013), que es donde todos quieren estar: aquí el hotel destaca en

cosas que realmente le importan al cliente. Es el punto ideal donde se superan expectativas y se atrae más gente.

Producción del personal

Render y Heizer (2007) tocan un tema interesante: mientras más personal e intelectual es una tarea, más complicado resulta mejorar la productividad. En el sector de servicios, esto es especialmente difícil porque muchas actividades de baja productividad han empezado a formar parte de la economía formal, cosas que antes la gente hacía en casa como cuidar niños, cocinar, limpiar o lavar ropa. Aun así, a pesar de estos desafíos, sí se están viendo mejoras en el sector.

El conocimiento sobre las funciones del puesto

Reyna y su equipo (2015) lo definen así: las funciones son todas esas responsabilidades, tareas y actividades que necesitas cumplir en tu trabajo. Los logros, por su parte, son el resultado de hacer esas funciones de manera excelente. Es decir, no basta con hacer el trabajo, hay que hacerlo bien para obtener resultados satisfactorios.

3.2.1.2. Eficacia

La dimensión eficacia

Chiavenato (2019) lo explica directo al grano: la eficacia es lograr los objetivos de la organización, ya sea aumentar la productividad, bajar costos, obtener más ganancias, crecer como empresa, entre otras cosas.

Ahora bien, hay que tener cuidado con una confusión común. La eficacia se refiere a la capacidad de una organización para cumplir su misión. Pero como bien aclara Aponte (2022), ser eficaz no significa automáticamente ser eficiente. Una empresa puede cumplir perfectamente sus objetivos, pero si para lograrlo

está gastando recursos de más, entonces no es eficiente. Son conceptos diferentes.

Lo que sí es cierto es que hacer el trabajo con calidad, cumplir las tareas según lo que el puesto requiere y hacer las cosas correctas —es decir, enfocarse en las actividades que realmente ayudan a la empresa a alcanzar sus metas— es fundamental para una gestión eficaz (Aponte, 2022).

Funciones efectivas del puesto

Parra y su equipo (2021) plantean algo clave: el talento humano en cualquier empresa tiene funciones específicas para lograr las metas que se buscan. Por eso es tan importante contar con un ambiente de trabajo positivo, que ofrezca buenas condiciones y genere beneficios tanto para las personas como para el desarrollo de la organización.

Como menciona Troncoso (2018), la eficacia está directamente relacionada con cumplir objetivos. Las empresas que realmente son productivas son aquellas que tienen prestigio y donde la productividad, la eficacia y la eficiencia forman parte de su cultura en todos los niveles.

El trabajo con calidad

Pineda y Acosta (2010) nos invitan a pensar más allá: hablar de calidad del trabajo es hablar de calidad de vida. Se trata de explorar cómo el trabajo afecta la vida de una persona en general. El trabajo no es solo una actividad, es participar en la sociedad, obtener ingresos que reflejan nuestro valor social, construir nuestra identidad, sentirnos parte de algo y encontrar reconocimiento y satisfacción. Por eso, cuando hablamos de calidad del trabajo, estamos hablando de dignidad, seguridad y libertad.

Un trabajo de calidad es aquel que se hace bien y logra los objetivos planteados. Pero ojo: la calidad también tiene que ver con el uso inteligente de los recursos. Si alguien hace bien su tarea pero se tarda demasiado, eso puede afectar negativamente el funcionamiento de toda la empresa.

El cumplimiento de tareas

Como señala Nieto (2013), el cumplimiento de tareas debe adaptarse a las circunstancias específicas de cada empresa. Una compañía debe enfocarse en prevenir los riesgos que son previsibles, no tiene sentido poner medidas para cosas que probablemente nunca sucedan. Aunque, claro, a veces lo improbable sí pasa y puede que un empleado cometa alguna falta para la cual la empresa no tenía ningún tipo de prevención.

El sobretiempo

Lipovetsky (2014) define el sobretiempo como cualquier hora que exceda la jornada laboral diaria o semanal establecida. Esto puede pasar antes de la hora de entrada o después de la salida, y se considera sobretiempo cuando se rebasa la jornada ordinaria del lugar de trabajo, aunque sea una jornada reducida. Las horas extras, entonces, son ese tiempo adicional que un empleado trabaja más allá de su.

3.2.1.3. Eficiencia

Para Chiavenato (2019), la eficiencia tiene que ver con lograr los objetivos personales: conseguir un ascenso, ganar prestigio, desarrollar una carrera profesional, obtener mejor salario, tener seguridad laboral, entre otras cosas.

Aponte (2022) lo explica de otra forma: eficiencia es hacer las cosas bien y de manera correcta. Está relacionada con los medios que usamos. Básicamente, es medir qué tan bien aprovechamos los recursos para alcanzar

nuestros objetivos, es decir, comparar los resultados obtenidos con lo que invertimos para lograrlos.

Cumplimiento de responsabilidades

Esto se vincula directamente con el desarrollo del liderazgo en la institución. La eficiencia también es la capacidad de usar cualquier recurso — sea material o humano— para conseguir lo que se planificó. Pero ojo, como advierte Troncoso (2018), no hay que confundir eficiencia con eficacia. La eficacia se refiere a lograr el efecto que queremos o esperamos, mientras que la eficiencia se trata de cómo lo logramos. En este contexto, los trabajadores van adaptándose poco a poco a los cambios en las políticas de la institución.

La optimización de recursos

Cortina (2016) lo dice claramente: optimizar es buscar la mejor forma de hacer algo. Cuando hablamos de optimización de recursos, nos referimos principalmente a la eficiencia, es decir, usar los recursos de la manera más inteligente posible. La idea es obtener los mayores beneficios gastando lo mínimo.

El liderazgo institucional

Los líderes son quienes definen la visión y las estrategias de la organización. Tienen la responsabilidad de establecer las normas, los valores y los estándares profesionales. Toman las decisiones estratégicas que marcan el rumbo de la gestión (Faura & Gómez, 2012).

Adaptación al cambio

Como señalan Patrón y su equipo (2017), las organizaciones necesitan adaptarse constantemente a los cambios de su entorno. No se trata solo de superar desafíos económicos y tecnológicos, sino también de prestar atención al

ambiente interno de la empresa, que puede estar afectando la calidad y eficiencia del trabajo.

El rendimiento y adaptación a las políticas de la empresa

Las normas y políticas garantizan que se cumplan los objetivos organizacionales, eso está claro. Sin embargo, también pueden generar resistencia en los trabajadores cuando hay procesos de cambio. Cada persona reacciona de forma diferente ante los cambios que ocurren dentro de la organización, y su actitud puede ser positiva o negativa dependiendo de cómo se manejen esos cambios.

3.2.2. Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha ido evolucionando con el tiempo gracias a varios aportes. Uno de los más importantes vinieron de las escuelas de relaciones humanas en administración, que realizaron experimentos para entender cómo los factores ambientales y las condiciones físicas del lugar de trabajo afectaban el desempeño de las personas (Díaz, 2019).

Chiavenato (2019) lo explica así: la cultura organizacional es ese conjunto de creencias y valores que se desarrolla dentro de una organización para guiar el comportamiento de quienes forman parte de ella. Para Pedroza (2021), es un elemento que integra y uno de los factores clave en la eficacia del recurso humano. De hecho, la integración y los niveles de productividad dependen mucho de ella. Por eso es tan estratégica: puede llevar a una organización al éxito porque representa los patrones de conducta, las creencias y los valores que todos comparten.

Méndez (2019) añade que la cultura organizacional surge de las interacciones sociales entre los miembros de la organización. Se manifiesta en

patrones y normas compartidas que guían las acciones y comportamientos en diferentes situaciones. Como señalan Valero y su equipo (2022), es una construcción social de la realidad, determinada por las creencias y valores compartidos que orientan y controlan cómo se comportan las personas y la organización en su conjunto, de acuerdo con su misión, filosofía y el liderazgo que se ejerce.

Hoy en día, la cultura organizacional ha cobrado muchísima importancia dentro de las empresas (Llancari & Alania, 2020), porque nos ayuda a entender el comportamiento de las personas como un constructo social dentro de las organizaciones (Cordero et al., 2020).

Tres aspectos clave de la cultura organizacional

Robbins y Coulter (2014) identifican tres aspectos fundamentales:

Primero, la cultura es una percepción. Aunque es invisible e intangible, los empleados la perciben a través de lo que viven y experimentan día a día en la organización.

Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Se trata de cómo los miembros de la organización sienten y describen su ambiente de trabajo.

Tercero, existe una cultura compartida. Aunque los empleados vengan de diferentes contextos o trabajen en distintos niveles, tienden a describir la cultura de la empresa de manera similar.

Schein (2004) va más allá y la define como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende mientras resuelve sus problemas de adaptación, tanto externos como internos. En otras palabras, la cultura organizacional es todo lo que hace un grupo y la forma en que lo hace, lo que lo distingue de los demás.

Como indican Llanos y sus colaboradores (2016), la cultura de una organización actúa como su carácter y distinción, sirviendo para diferenciarla de otros grupos y organizaciones. Esta cultura se manifiesta en cada acción de la empresa, tanto en su funcionamiento interno como en su imagen externa, siendo especialmente relevante en las interacciones con sus partes interesadas, incluidos los consumidores.

En síntesis, la cultura organizacional representa el conjunto de principios y conductas que se comparten, que establecen la naturaleza de una organización y su funcionamiento. Es la identidad comunitaria que afecta la forma en que los trabajadores se comunican entre ellos. Se trata de la esencia colectiva de una empresa y determina cómo se abordan los desafíos, se solucionan inconvenientes y se celebran éxitos.

Perspectivas conceptuales

González y su grupo (2018) apuntan que la cultura organizacional se puede entender a partir de cuatro perspectivas: valores y creencias de la organización, posturas dentro de esta, identidad organizacional, futuro deseado y el aprendizaje colectivo. Así, la cultura abarca diversos componentes que surgen en el contexto empresarial: los valores, las actitudes y la visión que comparten el responsable y sus colaboradores.

Ibarra y otros estudiosos (2019) subrayan su relevancia al señalar que el transmitir una identidad clara, promover el compromiso y la comprensión entre los miembros, así como proporcionar fundamentos comunes para la toma de decisiones, hacen que la cultura sea un recurso crucial para las organizaciones..

Como explican Reinoso y Pérez (2019), la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y

grupos que forman parte de una institución. Estos elementos controlan la forma en que interactúan con su entorno y entre sí. Es decir, el comportamiento de la empresa depende de cómo sus integrantes aplican esas normas.

Características de la cultura organizacional

Díaz (2019) señala siete rasgos fundamentales: la tolerancia al riesgo, el enfoque en los detalles, la priorización de los resultados, la atención hacia las personas, la colaboración en equipo, la competitividad y la consistencia. Según este autor, la cultura organizacional actúa como el mecanismo que permite a las empresas gestionar su entorno laboral, donde convergen elementos complejos del comportamiento humano como actitudes, mitologías, imágenes y otros rasgos que determinan la experiencia de trabajar en una compañía específica.

La cultura organizacional refuerza las conexiones laborales y crea un sentido de pertenencia que mejora la eficacia de los integrantes de la organización (Reyna et al. , 2015). Por esta razón, es crucial que los empleados posean las habilidades necesarias para sus roles. Es vital definir criterios claros en el proceso de selección de personal para que las cualidades de los nuevos empleados se alineen realmente con las metas de la organización (Santillán & Saavedra, 2021).

Por último, De la Torre y Themme (2017) comentan que la cultura en el sector hotelero se configura dentro de un contexto de creencias compartidas, a través de valores culturales comunes entre todos...

3.2.2.1. Comunicación

La dimensión de la comunicación

La comunicación implica la habilidad de transmitir pensamientos, ya sea de forma individual o colectiva, adaptando el lenguaje a las necesidades del

oyente. Según Aizana y su equipo (2021), este proceso es esencial para el funcionamiento de cualquier organización. Se considera una herramienta vital, ya que facilita la operatividad de la institución a través del intercambio de información entre diferentes niveles y roles.

El intercambio de información

Troncoso (2018) señala que las personas que tienen éxito al intercambiar información pueden ofrecer señales emocionales que mejoran su mensaje. Escuchan con atención, promueven el entendimiento recíproco y están dispuestas a compartir información de manera generosa. Son receptivas a la comunicación y aceptan incluso los mensajes difíciles.

Prado y su equipo (2021) aclaran que el proceso comunicativo es la interacción social que ocurre entre un emisor y un receptor dentro de un contexto específico. Este proceso utiliza un código lingüístico con el fin de transmitir información a través de un mensaje claro, directo, relevante y significativo. Además, se requiere la destreza de expresarse de tal manera que los demás comprendan tanto lo que se dice como las intenciones subyacentes.

Las habilidades comunicativas

Valdés y su equipo (2020) enfatizan que la comunicación interna es una de las principales herramientas que las empresas utilizan para promover sus valores, visión y objetivos entre el personal. Su eficacia es fundamental para que los empleados estén alineados con la estrategia de la empresa y para que los equipos sean lo suficientemente competentes y productivos para lograr los objetivos comerciales. Por esta razón, es fundamental cuidar este canal de comunicación.

Rodríguez y otros autores (2009) mencionan que el desarrollo de una habilidad comienza con la práctica, es decir, utilizar la nueva habilidad el número necesario de veces y con la regularidad adecuada, de modo que se vuelva cada vez más fácil de aplicar y se minimicen los errores en el proceso.

Monsalve y su equipo (2009) definen las habilidades comunicativas como la capacidad de una persona para compartir ideas, sentimientos, necesidades, aspiraciones y deseos tanto de forma verbal como escrita.

Escuchar las opiniones

De manera similar, prestar atención a las opiniones de otros se relaciona con expresar lo que se percibe en el trabajo y con la eficacia de la comunicación para realizar las tareas de manera eficiente. Esto implica que la efectividad comunicativa entre los empleados depende de la calidad de las relaciones entre las diferentes áreas y niveles dentro de la organización (Aranda & Zaquinaula, 2019).

Las estrategias de comunicación aplicadas en una organización se fundamentan en las habilidades comunicativas, en la escucha activa y en ofrecer información pertinente. Los canales de comunicación en la empresa deben permitir un flujo efectivo en toda la organización (Jiménez, 2016).

La relevancia de la escucha activa

Naranjo (2005) indica un aspecto muy importante: desarrollar habilidades de escucha activa apoya a los individuos en el manejo de emociones intensas. Al expresar esas emociones, pueden liberarse de ellas. Con esta técnica de escucha, las personas se dan cuenta de que no es necesario temer a sus propias emociones y que estas no son inherentemente negativas. La escucha activa permite que cada persona aborde sus propios desafíos y fomenta conexiones

más profundas entre los individuos. Cuando alguien siente que realmente lo escuchan, experimenta una sensación de valor que, junto con el placer de ser entendido, genera un afecto hacia la persona que le presta atención.

Claro (2019) describe la escucha como un proceso de interacción, análisis e interacción. Se refiere a la habilidad de realizar un esfuerzo consciente para absorber información, procesarla, recordarla y formular conclusiones a partir de ella.

3.2.2.2. Trabajo en equipo

La importancia del trabajo en grupo

El trabajo en grupo tiene una influencia notable en el cumplimiento de las metas. Según Aizana y su grupo (2021), el modelo de colaboración puede ser entendido como el resultado de la evolución de los diseños laborales con el tiempo.

Este modelo empodera a cada integrante del grupo, elimina las barreras que podrían dificultar la realización de sus tareas y promueve prácticas laborales más flexibles, con menos jerarquías. Cuando los miembros del grupo se unen y atienden un conjunto de necesidades, se establece una estructura con un sistema de interacciones estable, formando así el equipo (Hanco et al. , 2021).

El trabajo en grupo es la capacidad de las personas para actuar de manera efectiva en conjunto con el fin de cumplir las metas y objetivos organizacionales. Se trata de aportar y crear un entorno en armonía, basado en la confianza y la tolerancia, que facilite la adaptación y la colaboración en los proyectos planteados (Jiménez, 2016).

Quezada y su equipo (2020) lo describen de manera clara: se trata de un grupo de individuos que se esfuerzan en conjunto para lograr un objetivo común,

lo cual es esencial para cualquier organización que busque un beneficio económico o la satisfacción de sus usuarios.

La formación de equipos

La formación de equipos es el proceso mediante el cual un grupo de empleados individuales se convierte en un equipo cohesionado. Este proceso incluye organizar a las personas para que trabajen juntas de forma interdependiente y colaborativa, atendiendo las necesidades de sus clientes y logrando metas y objetivos compartidos (Fernández, 2021).

Ayoví (2019) complementa señalando que es una integración armoniosa de roles y actividades ejecutadas por diversas personas de manera activa, con el fin de alcanzar objetivos comunes junto a otros individuos, áreas y organizaciones. Las habilidades de trabajo en equipo permiten a los individuos colaborar, comunicarse eficazmente y negociar para lograr un alto rendimiento en distintos entornos laborales. Esto es muy importante, ya que las responsabilidades profesionales a menudo requieren colaboración e interacción en un contexto interdisciplinario y multidisciplinario para cumplir con las metas organizacionales.

La tolerancia dentro del trabajo en grupo

La tolerancia implica respetar y buscar consensos siendo lo más objetivos posible respecto a los fines del grupo (Fernández, 2021). Rodríguez y Zapata (2019) la describen como la capacidad humana que valora el reconocimiento del otro. Esto ha planteado un desafío en el proceso educativo: no solamente se deben crear estrategias para fortalecer la autorregulación emocional, sino que también es necesario guiar a las personas hacia el reconocimiento de sí mismas a través del reconocimiento de los demás.

La importancia de la confianza

La confianza es un aspecto fundamental en la actualidad. Como lo indican Reina y su grupo (2018), se considera un recurso esencial para evitar el aislamiento laboral, promover la cooperación, fortalecer el trabajo en grupo, aumentar el compromiso y gestionar la continua adaptación a los cambios.

Cuando hay confianza, los individuos se animan a colaborar de manera voluntaria y funcionan de forma eficaz, conjunta y productiva. Comparten un objetivo común, se atreven a asumir riesgos, generan ideas innovadoras, se apoyan entre sí y mantienen una comunicación franca y abierta.

Por el contrario, cuando no existe confianza, todo se transforma: las personas luchan por posiciones, retienen información, evitan el riesgo y conversan sobre otros en vez de interactuar con ellos. En cada grupo, la confianza se edifica y se derrumba de manera constante.

Acosta y otros investigadores (2019) describen la confianza en el ámbito organizacional como la disposición de los empleados a mostrarse vulnerables frente a las decisiones de su empresa, sin tener control sobre dichas decisiones y comportamientos.

3.2.2.3. Motivación

La dimensión motivación

Según Aizana y su equipo (2021), la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una actividad específica, deciden hacer esfuerzos que las lleven a alcanzar ciertas metas y objetivos para satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa.

Esto depende del esfuerzo que estén dispuestas a aplicar en futuras acciones. En el ámbito laboral, esto se traduce en satisfacción en el trabajo y

compromiso, especialmente cuando se trabaja en espacios óptimos y se reconocen los logros.

Cuando hablamos de lo que realmente hace que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, hay ciertos factores que destacan por encima de otros. Estos elementos no aparecen por casualidad, sino que surgen naturalmente dentro del ambiente laboral y tienen que ver con aspectos más profundos que solo el salario. Los expertos los conocen como factores de crecimiento o motivadores intrínsecos, y básicamente son aquellas cosas que nacen desde dentro del propio trabajo. Entre los más importantes podemos mencionar el reconocimiento de los logros que consigue cada persona, el trabajo en sí mismo y lo satisfactorio que puede resultar, la responsabilidad que se le confía a cada trabajador, y por supuesto, las oportunidades reales de crecimiento profesional o de avanzar en la carrera dentro de la organización (Sánchez, 2017).

El reconocimiento de logros

Uno de los aspectos más poderosos para mantener a los trabajadores contentos y comprometidos es definitivamente el reconocimiento de sus logros. Cuando una empresa se toma el tiempo de reconocer y celebrar lo que sus empleados han conseguido, está enviando un mensaje muy claro: "tu trabajo importa y te valoramos". Esto hace que los trabajadores no solo se sientan apreciados, sino que también desarrollen un sentido de pertenencia más fuerte, sintiéndose como una parte fundamental e importante de la organización (Huichi, 2019).

Pero el reconocimiento va más allá de solo palabras de agradecimiento. También implica crear condiciones físicas que faciliten el buen desempeño. Por ejemplo, es fundamental que la empresa ofrezca espacios que permitan la

movilidad y flexibilidad en el trabajo. Esto significa contar con áreas bien pensadas donde los equipos puedan reunirse para colaborar, espacios privados cuando se necesita concentración o para mantener conversaciones confidenciales, y por supuesto, zonas de descanso donde los trabajadores puedan desconectar un momento y recargar energías.

Cuando hablamos de la distribución del espacio, hay algo que funciona muy bien: los diseños abiertos o diáfanos. Este tipo de distribución, junto con espacios recreativos o áreas de descanso bien diseñadas, logra algo muy valioso: fomenta la interacción natural entre los colaboradores. Y cuando las personas interactúan más, se comunican mejor, comparten ideas con mayor facilidad y desarrollan ese sentimiento de equipo y pertenencia que tanto beneficia a la organización (Castro, 2022; Pinedo, 2019).

Óptimos espacios para el trabajador

Ahora bien, hay un mito que vale la pena desmentir: crear espacios de trabajo óptimos y atractivos no es algo exclusivo de las grandes corporaciones con presupuestos millonarios. La verdad es que la gestión de buenos espacios de trabajo también está perfectamente al alcance de las pequeñas y medianas empresas. No hace falta gastar fortunas para lograr un ambiente laboral agradable y motivador.

Como bien lo explican Hoyos y Mesa (2015), hay muchas maneras accesibles de mejorar los espacios de trabajo sin necesidad de grandes inversiones. Por ejemplo, podemos aprovechar al máximo la luz natural, que además de ser gratuita, tiene efectos muy positivos en el ánimo y la productividad de las personas. También podemos jugar con los colores de las paredes y la decoración, eligiéndolos estratégicamente según el tipo de mensaje o sensación

que queremos transmitir: colores cálidos para áreas de colaboración, tonos más tranquilos para zonas de concentración, y así sucesivamente.

La música ambiental es otro recurso que puede transformar completamente la atmósfera de un espacio de trabajo. Si tenemos la suerte de contar con ventanas, podemos aprovechar las vistas atractivas que ofrecen hacia el exterior, lo cual ayuda a reducir el estrés y conectar con el entorno. Y algo que cada vez cobra más importancia es incorporar elementos de la naturaleza dentro del espacio laboral: plantas, fuentes de agua, materiales naturales. Todos estos detalles, que pueden parecer pequeños, en realidad tienen un impacto significativo en cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo..

Sin embargo, lo fundamental reside en un adecuado diseño del área que optimice los metros disponibles de manera efectiva, estableciendo áreas ya sean reducidas o amplias que favorezcan la circulación del trabajador y le ofrezcan alternativas: un sitio para interactuar con colegas, otro para reuniones privadas o para meditar solo.

En el espacio laboral, es esencial seleccionar una silla que brinde soporte ergonómico, aunque es necesario tener en cuenta que probablemente no estemos hablando de estaciones donde las ocho horas se pasan en la misma postura. Esto variará según el tipo de organización y su propósito..

Motivación y recompensa

El aspecto de motivación y recompensa van de la mano. Como plantean García y su equipo (2007), existen sistemas de recompensas en las empresas que premian especialmente a sus empleados por sus logros en la organización,

tales como sugerencias para ahorrar costos, servicio excepcional al cliente y cumplimiento de objetivos. Hay distintos tipos de recompensas en las empresas.

La importancia crucial de la motivación y la recompensa en el entorno laboral

Diversos especialistas en gestión empresarial y recursos humanos han coincidido en señalar que dos elementos resultan absolutamente fundamentales cuando se trata de impulsar la productividad en cualquier organización: la motivación y la recompensa. Y esto no es casualidad ni una moda pasajera en el mundo de los negocios. La razón detrás de esta afirmación es bastante clara: el capital humano, es decir, las personas que conforman una empresa, representa uno de los activos más valiosos y determinantes para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Podríamos tener la mejor tecnología, las instalaciones más modernas o los recursos financieros más abundantes, pero sin un equipo humano motivado, comprometido y valorado, todo eso pierde gran parte de su potencial. Las personas no son máquinas que simplemente ejecutan tareas; son seres con emociones, necesidades, aspiraciones y un potencial enorme que puede florecer o marchitarse dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

El poder transformador de la motivación laboral

Cuando hablamos de motivación en el contexto laboral, nos referimos a ese impulso interno que lleva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, a comprometerse genuinamente con su trabajo y a sentir que lo que hacen tiene sentido y valor. Y aquí hay algo fascinante: la motivación no surge de la nada ni puede imponerse por decreto. Más bien, florece naturalmente cuando se cultiva un ambiente de trabajo caracterizado por el respeto mutuo.

¿Qué significa esto en términos prácticos? Significa crear espacios donde cada empleado se sienta escuchado, valorado y tratado con dignidad, independientemente de su cargo o función. Es ese tipo de ambiente donde las opiniones se respetan, donde los errores se ven como oportunidades de aprendizaje en lugar de motivos para castigo, donde existe comunicación abierta y honesta entre todos los niveles jerárquicos. Cuando un trabajador siente que su voz importa, que sus aportes son considerados y que es tratado como un ser humano integral y no solo como un número en la nómina, algo poderoso sucede: su motivación se dispara de manera natural y sostenible.

La recompensa: más que un simple incentivo económico

Por otro lado, tenemos el tema de la recompensa, que muchas veces se malinterpreta pensando únicamente en bonos económicos o aumentos salariales. Si bien estos elementos son importantes, la recompensa va mucho más allá. Una recompensa efectiva es, en esencia, una manifestación tangible del respeto y el aprecio que la organización tiene hacia sus empleados.

Cuando una empresa implementa sistemas justos y transparentes de recompensa —ya sea mediante reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, bonificaciones justas, ascensos merecidos o simplemente un sincero "gracias por tu trabajo"— está enviando un mensaje claro y poderoso: "Te vemos, valoramos tu esfuerzo y reconocemos tu contribución". Este mensaje no solo fortalece la relación entre la empresa y el empleado, sino que también tiene un efecto multiplicador extraordinario.

El círculo virtuoso del respeto en el trabajo

Y aquí es donde todo cobra aún más sentido: cuando los empleados perciben que la empresa los respeta genuinamente a través de sus acciones y



políticas de recompensa, algo hermoso comienza a suceder en la dinámica interna del equipo. Ese respeto que viene desde arriba, desde la dirección hacia los trabajadores, comienza a permear toda la organización y a replicarse horizontalmente entre los propios compañeros de trabajo.

Los empleados empiezan a tratarse entre sí con mayor consideración, empatía y colaboración. Se genera un ambiente donde las diferencias se gestionan con madurez, donde el trabajo en equipo fluye con mayor naturalidad y donde cada persona se siente parte importante de algo más grande que ella misma. Este fenómeno crea un círculo virtuoso: el respeto genera motivación, la motivación impulsa mejor desempeño, el mejor desempeño es recompensado apropiadamente, y esa recompensa refuerza el respeto y la motivación. Es un ciclo que se retroalimenta constantemente.

El impacto real en la productividad

Al final del día, cuando estos dos factores —motivación y recompensa— se manejan adecuadamente dentro de un marco de respeto mutuo, los resultados son innegables. La producción aumenta, sí, pero no solo en términos de cantidad. También mejora la calidad del trabajo, disminuye la rotación de personal, se reduce el ausentismo, aumenta la creatividad y la innovación, y se fortalece la reputación de la empresa como un lugar deseable para trabajar. Todo esto porque se ha comprendido algo fundamental: que detrás de cada empleado hay una persona completa, con dignidad, que merece ser tratada con respeto y cuyo potencial puede brillar intensamente cuando se le dan las condiciones adecuadas para florecer..

3.3. Marco conceptual

Desempeño Laboral

Cuando hablamos de desempeño laboral, nos referimos esencialmente a qué tan eficaz es el personal que trabaja dentro de una organización. Chagray y su equipo (2020) lo definen de una manera bastante directa: "Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción laboral".

Pero vamos a desglosar esto un poco para entenderlo mejor. El desempeño laboral tiene dos componentes clave que van de la mano. Por un lado, está la eficacia, es decir, qué tan bien la persona logra cumplir con las tareas y objetivos que se le han asignado. ¿Termina su trabajo a tiempo? ¿Los resultados son buenos? ¿Cumple con lo que se espera de ella? Eso es eficacia.

Por otro lado, y esto es fundamental, está la satisfacción laboral. Porque una persona puede ser muy eficaz por un tiempo, cumplir con todo, pero si no está satisfecha, si no se siente bien en su trabajo, eventualmente esa eficacia va a decaer. La satisfacción laboral es ese sentimiento de bienestar que experimenta un trabajador cuando hace su labor, cuando siente que lo que hace tiene sentido, que es valorado, que está en el lugar correcto.

Entonces, el verdadero buen desempeño laboral no es solo hacer bien las cosas, sino hacerlas bien mientras te sientes bien haciéndolas. Es esa combinación de productividad y bienestar personal que hace que tanto el trabajador como la organización se beneficien.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un concepto que a veces suena muy abstracto o académico, pero en realidad es algo muy tangible que se vive todos

los días en una organización. Morejón (2019) nos ofrece una definición práctica: "Es generar un precepto de trabajo fundamentado en la prestación de un servicio adecuado y necesario para el bienestar de los ciudadanos".

Traducido a un lenguaje más cotidiano, la cultura organizacional es ese conjunto de valores, creencias, prácticas y formas de hacer las cosas que caracterizan a una organización. Es "cómo se hacen las cosas aquí", ese código no escrito (aunque a veces también está escrito) que guía las decisiones y comportamientos de todos los miembros de la organización.

En el contexto específico de organizaciones que prestan servicios, como la Cooperativa Agraria que estamos estudiando, la cultura organizacional implica crear una mentalidad colectiva donde todos entienden que su trabajo existe para prestar un servicio adecuado y necesario. No se trata solo de cumplir con procesos o llenar formatos, sino de entender que detrás de cada tarea hay personas que se benefician o se perjudican según qué tan bien se haga ese trabajo.

Una cultura organizacional fuerte es aquella donde todos los miembros comparten esa visión de servicio, donde hay valores comunes que todos practican, donde existe una identidad colectiva que hace que la gente se sienta orgullosa de pertenecer a esa organización. Es lo que hace que un grupo de individuos se convierta en un equipo cohesionado.

Comunicación

La comunicación dentro de una organización es muchísimo más que simplemente hablar o enviar correos. Ramos (2020) lo explica así: "Se fundamenta en las redes de comunicación que están dentro de la organización,

igualmente la facilidad que tienen los trabajadores de hacer que se atiendan sus quejas en la dirección".

Vamos a desempacar esto porque tiene dos partes importantes. Primero, las redes de comunicación. Esto se refiere a cómo fluye la información dentro de la organización. ¿Hay canales claros para que la información llegue de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba? ¿Los trabajadores saben a quién acudir cuando necesitan información? ¿Los jefes comunican claramente las expectativas, los cambios, las decisiones? ¿O la información se queda atorada en ciertos niveles, generando rumores, malentendidos y confusión?

Una buena red de comunicación es como el sistema circulatorio del cuerpo: permite que la información (el oxígeno) llegue a todas las partes de la organización, manteniéndola viva y funcionando bien. Cuando hay problemas en esta red, cuando la comunicación es deficiente, toda la organización sufre.

La segunda parte de la definición es igual de importante: la facilidad que tienen los trabajadores de hacer que se atiendan sus quejas en la dirección. Esto habla de comunicación bidireccional, no solo de que los jefes hablen y los trabajadores escuchen. ¿Pueden los trabajadores expresar sus preocupaciones, sugerencias o quejas? ¿Hay canales seguros y efectivos para hacerlo? ¿Y más importante aún, esas quejas son realmente atendidas o simplemente se quedan en el aire?

Muchas organizaciones tienen buzones de sugerencias o puertas supuestamente abiertas, pero si los trabajadores sienten que expresarse no sirve de nada porque nadie los escucha o les hace caso, entonces realmente no hay una buena comunicación organizacional. La verdadera comunicación efectiva es aquella donde todos sienten que pueden expresarse y que serán escuchados.

Productividad

La productividad es un concepto que a menudo se malinterpreta o se simplifica demasiado. Belcher (1991) nos da una definición clara y precisa: la productividad es la conexión entre lo que busca la empresa y los recursos que esta requiere. En otras palabras, es la relación entre lo que produces y lo que gastas para producirlo.

La clave está en entender que la productividad va a incrementar cuando crece la relación entre producción y recursos. Hay dos formas de lograr esto: o produces mejor (más calidad) con los mismos recursos, o produces más (mayor cantidad) con los mismos recursos.

Pensemos en un ejemplo concreto. Si en la Cooperativa Agraria antes se procesaban 100 kilos de quinua al día usando 10 trabajadores y 8 horas de trabajo, y ahora se procesan 120 kilos con los mismos 10 trabajadores y las mismas 8 horas, la productividad ha aumentado. O si se siguen procesando los mismos 100 kilos pero ahora con mejor calidad, menos defectos, menos desperdicios, también ha aumentado la productividad.

Lo importante es entender que productividad no significa necesariamente trabajar más duro o más horas. Significa trabajar de manera más inteligente, más eficiente. Puede ser a través de mejores procesos, mejor capacitación, mejor tecnología, mejor organización del trabajo, o mejor motivación de los trabajadores.

Una organización productiva es aquella que sabe aprovechar bien sus recursos (tiempo, dinero, personal, materiales) para obtener los mejores resultados posibles. Y esto beneficia a todos: la empresa obtiene mejores



resultados, los trabajadores no tienen que desgastarse innecesariamente, y los clientes reciben mejores productos o servicios.

Eficiencia

La eficiencia está muy relacionada con la productividad, pero tiene sus matices particulares. Achahui y Condori (2021) la definen como "las técnicas, métodos y herramientas para llegar a los resultados esperados, asimismo, son las capacidades o cualidades fundamentales de la organización, con el fin de alcanzar las metas planteadas, aunque estas resulten complejas de realizar".

Vamos a desglosar esto porque contiene varias ideas importantes. Primero, la eficiencia tiene que ver con el "cómo" se hacen las cosas. No basta con lograr un resultado, sino que hay que lograrlo de la mejor manera posible. Las técnicas, métodos y herramientas son los medios que usamos para alcanzar nuestros objetivos de la forma más óptima.

Por ejemplo, si tengo que enviar información a 50 personas, puedo hacerlo llamando a cada una por teléfono (poco eficiente, me toma mucho tiempo), o puedo enviar un correo masivo a todas a la vez (mucho más eficiente, ahorro tiempo y esfuerzo). El resultado final es el mismo (las 50 personas reciben la información), pero el método hace toda la diferencia.

Segundo, la eficiencia también se relaciona con las capacidades o cualidades fundamentales de la organización. Esto significa que una organización eficiente es aquella que ha desarrollado competencias clave que le permiten hacer las cosas bien. Puede ser el conocimiento especializado de su personal, sus procesos bien definidos, su tecnología adecuada, su cultura de mejora continua, etc.



Y tercero, algo muy importante: la eficiencia se demuestra especialmente cuando las metas son complejas de realizar. Cualquier organización puede ser eficiente haciendo cosas fáciles. Pero una organización verdaderamente eficiente es aquella que encuentra formas de lograr incluso los objetivos más complicados, los que parecen difíciles o imposibles, optimizando recursos y encontrando caminos creativos para llegar a la meta.

En el contexto de nuestra investigación, cuando evaluamos el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria, la eficiencia nos ayuda a entender no solo si los trabajadores logran sus objetivos, sino cómo los logran, con qué nivel de optimización de recursos, con qué calidad de procesos.



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS Y VARIABLES

4.1. Hipótesis general

El desempeño laboral se relaciona significativamente con la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

4.2. Hipótesis específicas

- El desempeño laboral se relaciona significativamente con la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025
- El desempeño laboral se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025
- El desempeño laboral se relaciona significativamente con la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025



4.3. Variables

4.3.1. Variable desempeño laboral

Dimensiones:

- Productividad
- Eficacia
- Eficiencia

4.3.2. Variable cultura organizacional:

Dimensiones:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Motivación

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1: Desempeño laboral Chiavenato (2000)	1.1. Productividad	1.1.1. Respiración	5 totalmente
		1.1.2. Alimentación	satisfecho
		1.1.3. Descanso	4 muy
		1.1.4. Sexo	satisfecho
	1.2. Eficacia	1.2.1. Física	3 neutral
		1.2.2. Empleo	2 poco
		1.2.3. Recurso	satisfecho
		1.2.4. Moral	1 nada
	1.3. Eficiencia	1.3.1. Moralidad	satisfecho
		1.3.2. Falta de prejuicios	
		1.3.3. Resolución de problemas	
Cultura organizacional Chiavenato (2019)	2.1. Comunicación	2.1.1. Transmitir nuevas decisiones implementadas	
		2.1.2. Habilidades comunicativas	
		2.1.3. Escuchar las opiniones	
	2.2. Trabajo en equipo	2.2.1. Integración en equipo	
		2.2.2. Tolerancia	
		2.2.3. Confianza	
	2.3. Motivación	2.3.1. Reconocimiento de logros	
		2.3.2. Óptimos espacios para el trabajador	
		2.3.3. Recompensa	

Nota: Elaboración propia



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

Para llevar a cabo este estudio, decidimos trabajar desde un enfoque cuantitativo. ¿Qué significa esto exactamente? Básicamente, que nos basamos en números, datos medibles y análisis estadísticos para llegar a nuestras conclusiones. Como bien lo explica Hernández (2018), "la investigación cuantitativa usa recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías". En términos más sencillos, no nos quedamos solo con impresiones o percepciones subjetivas, sino que medimos las variables de manera objetiva, aplicamos cuestionarios estructurados, obtenemos datos numéricos y luego los analizamos usando herramientas estadísticas. Esto nos permite tener resultados más objetivos y confiables, que pueden ser verificados y replicados por otros investigadores si así lo desean.

5.2. Métodos de la investigación

El método que guió nuestra investigación fue el hipotético-deductivo. Según Hernández (2018), este es "el procedimiento que se sigue para hacer la práctica científica, a través de la observación del fenómeno a estudiar, formulación de la hipótesis para explicar dichos fenómenos".

¿Cómo funciona esto en la práctica? Primero, observamos la realidad de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada. Vimos que había problemas con el desempeño laboral, que la cultura organizacional parecía indefinida, que había falta de claridad en las funciones. A partir de esas observaciones, formulamos hipótesis, es decir, suposiciones fundamentadas sobre qué podría estar pasando. Por ejemplo, planteamos que probablemente existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Luego, a través de la recolección y análisis de datos, pusimos a prueba esas hipótesis para ver si nuestras suposiciones iniciales eran correctas o no. Es como seguir el método científico: observas, planteas una explicación posible, la pones a prueba y luego sacas conclusiones basadas en evidencia.

5.3. Tipo de la investigación

Nuestra investigación corresponde al tipo básico, también llamado investigación pura o fundamental. Hernández (2018) señala que este tipo de investigaciones "están dirigidas a establecer o refutar teorías y proposiciones fundamentales de una rama de la ciencia".

¿Qué significa esto? Que nuestro objetivo principal no es resolver un problema práctico inmediato de la cooperativa (aunque eventualmente pueda servir para eso), sino generar conocimiento sobre cómo se relacionan la cultura organizacional y el desempeño laboral en este contexto específico. Queremos entender mejor estos fenómenos, confirmar o cuestionar teorías existentes, aportar evidencia empírica que enriquezca el conocimiento científico sobre estos temas.

La investigación básica es como los cimientos de una casa: no es la parte que se ve o que usas directamente todos los días, pero es fundamental para que

todo lo demás se sostenga. El conocimiento que generamos aquí puede servir de base para futuras investigaciones aplicadas que sí busquen resolver problemas específicos.

5.4. Nivel de investigación

El nivel de nuestra investigación es descriptivo-correlacional. Según Hernández (2018), "los estudios correlacionales responden a preguntas de investigación cuya finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto particular".

Vamos a desglosar esto porque tiene dos componentes. Primero, es descriptivo porque describimos cómo están las cosas: cómo es la cultura organizacional en la cooperativa, cómo es el desempeño laboral de los trabajadores. No nos quedamos en generalidades, sino que caracterizamos cada variable con detalle.

Segundo, es correlacional porque no solo describimos cada variable por separado, sino que buscamos entender si existe una relación entre ellas. ¿Cuando la cultura organizacional es más fuerte, el desempeño laboral también es mejor? ¿O no hay relación? ¿O la relación es al revés? Eso es lo que un estudio correlacional busca determinar.

Es importante aclarar que correlación no significa causalidad. Nuestro estudio no pretende demostrar que la cultura organizacional "causa" el desempeño laboral, sino que ambas variables están relacionadas, que se mueven juntas de alguna manera. Es como observar que cuando hace calor la gente compra más helados: hay una correlación, están relacionados, aunque el calor no "cause" directamente que la gente compre helados, sino que influye en esa decisión.

5.5. Diseño de investigación

Nuestro estudio siguió un diseño no experimental de corte transversal. Hernández (2018) define la investigación no experimental como aquella que se realiza "sin manipular deliberadamente las variables, se trata de observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos".

¿Qué significa esto en la práctica? Que no intervenimos, no modificamos nada, no creamos situaciones artificiales. Simplemente observamos la realidad tal cual es. No le pedimos a la cooperativa que cambie su cultura organizacional para ver qué pasa, ni manipulamos las condiciones de trabajo. Vamos, observamos, medimos cómo están las cosas naturalmente y analizamos esos datos.

El componente "transversal" significa que recopilamos los datos en un solo momento del tiempo, como si fuera una fotografía. No es un estudio longitudinal que sigue a las mismas personas durante meses o años para ver cómo cambian las cosas. Es una medición en un punto específico: el año 2025. Esto nos da una imagen clara de cómo están las cosas en ese momento particular.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población de una investigación es el conjunto completo de elementos que queremos estudiar. Hernández (2018) la define como "el conjunto de todas las posibles observaciones que caracterizan al objeto de estudio". En nuestro caso, la población estuvo conformada por los 23 trabajadores del régimen privado de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada.

Estos 23 trabajadores son todas las personas que trabajan bajo régimen privado en la cooperativa. No incluimos a otro tipo de personal porque queríamos enfocarnos específicamente en este grupo que comparte condiciones laborales similares.

5.6.2. Muestra

Aquí viene algo interesante: nuestra muestra coincide exactamente con nuestra población. ¿Por qué? Porque utilizamos un muestreo censal. Sánchez (2019) lo explica claramente: el muestreo censal es "cuando la muestra coincide con la población debido a una cantidad pequeña".

En otras palabras, como la población es relativamente pequeña (solo 23 personas), no tenía sentido sacar una muestra, es decir, seleccionar solo a algunos de ellos para estudiarlos. Decidimos trabajar con todos los 23 trabajadores. Esto tiene una ventaja importante: no hay error de muestreo, porque no estamos generalizando de una parte al todo, sino que estamos estudiando directamente a todos.

La muestra censal significa que todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Cada uno de los 23 trabajadores fue encuestado y sus respuestas fueron incluidas en el análisis. Esto le da más solidez a nuestros resultados porque estamos capturando la realidad completa de ese grupo de trabajadores, no solo una aproximación basada en una parte de ellos.

5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

5.7.1. Técnica

Para recoger los datos que necesitábamos, utilizamos la encuesta como técnica principal. Córdova (2018) define la técnica como "el procedimiento

sistematizado y organizado para obtener datos que permiten medir una o más variables".

La encuesta es una técnica muy utilizada en investigación social porque permite recoger información de varias personas de manera estandarizada. Hernández (2018) señala que "es una técnica que mediante su aplicación permitirá obtener datos que son parte de la información cuya finalidad es lograr resultados que forman parte de la investigación".

¿Por qué elegimos la encuesta y no otra técnica como la entrevista o la observación? Porque necesitábamos información estructurada y comparable de todos los trabajadores. Queríamos poder medir y comparar las respuestas, y la encuesta nos permitió hacer justamente eso de manera eficiente.

5.7.2. Instrumento

El instrumento específico que utilizamos fue el cuestionario. Este es un documento que contiene un conjunto de preguntas estructuradas sobre ambas variables de nuestro estudio: cultura organizacional y desempeño laboral. Como bien señala Hernández (2018), el cuestionario "permitirá recolectar información necesaria y alcanzar los objetivos propuestos en nuestra investigación".

Desarrollamos dos cuestionarios, uno para cada variable, con preguntas diseñadas específicamente para medir los diferentes aspectos o dimensiones de cada variable. Para facilitar las respuestas y poder cuantificarlas después, utilizamos la escala Likert en ambos cuestionarios.

¿Qué es la escala Likert? Es un formato de respuesta donde cada pregunta tiene varias opciones que van desde un extremo a otro. Por ejemplo: "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "De acuerdo", "Totalmente de acuerdo". Esta escala nos permite

medir actitudes, percepciones y opiniones de manera gradual, no solo con respuestas de sí o no.

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

No basta con crear un cuestionario y aplicarlo. Antes de usarlo con la población real, teníamos que asegurarnos de que realmente midiera lo que queríamos medir (validez) y que lo hiciera de manera consistente (confiabilidad).

Validez del instrumento

Para validar nuestros cuestionarios, recurrimos a la validación por expertos. ¿Qué significa esto? Que le pedimos a profesionales con experiencia y conocimiento en el tema (expertos en recursos humanos, en cultura organizacional, en metodología de investigación) que revisaran nuestros instrumentos. Ellos analizaron cada pregunta, verificaron si estaba bien redactada, si realmente medía lo que decía medir, si había preguntas innecesarias o si faltaban algunas.

Estos expertos evaluaron la aplicabilidad de los instrumentos y nos dieron su visto bueno. Como señalan Valderrama y Jaimes (2019), este proceso de validación nos permitió asegurarnos de que los cuestionarios habían sido contruidos correctamente y medirían con veracidad lo que buscábamos medir.

Confiabilidad del instrumento

Para medir la confiabilidad, utilizamos el coeficiente Alfa de Cronbach. Esta es una medida estadística que nos dice qué tan consistente es un instrumento. Un instrumento confiable es aquel que, si lo aplicas varias veces en condiciones similares, te va a dar resultados similares. Es como una balanza: si te subes tres veces y las tres veces marca pesos muy diferentes, esa balanza no es confiable.

El Alfa de Cronbach nos da un valor entre 0 y 1. Mientras más cerca de 1, más confiable es el instrumento. Para interpretar estos valores, seguimos la escala de valoración propuesta por George y Mallery (2003), que es ampliamente aceptada en la comunidad científica y nos indica si la confiabilidad de nuestro instrumento es excelente, buena, aceptable o si necesita mejoras.

Al aplicar esta prueba estadística a nuestros cuestionarios, pudimos confirmar que tenían un nivel adecuado de confiabilidad, lo que nos dio la confianza de que los datos que recopiláramos serían consistentes y confiables para el análisis.

Tabla 2

medición de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.84	20

Nota: obtenidos por SPSS

5.9. Procedimientos de tratamiento de datos

Una vez que terminamos de recopilar toda la información a través de encuestas y entrevistas, llegó el momento de darle sentido a esos datos. No se trata solo de acumular números, sino de entender qué nos están diciendo realmente sobre la situación de la empresa y sus trabajadores. Para esto, utilizamos el coeficiente Rho de Spearman, que suena complicado, pero en realidad es una herramienta estadística bastante útil y confiable. Lo que hace es medir si existe una relación entre dos variables y qué tan fuerte es esa conexión. Por ejemplo, en nuestro caso, nos ayudó a identificar si una mejor cultura organizacional realmente se traduce en un mejor desempeño laboral, o si son cosas independientes. Todo el análisis lo realizamos con el programa SPSS STATA V26, un software especializado que nos permitió cargar todos los datos

de manera ordenada y procesarlos de forma precisa. Imagínalo como una calculadora muy avanzada que no solo suma y resta, sino que encuentra patrones, relaciones y tendencias ocultas en la información. ¿Por qué es importante este proceso? Porque nos permitió pasar de las percepciones y suposiciones a conclusiones basadas en evidencia real. Ya no se trata de "creo que..." o "me parece que...", sino de "los datos demuestran que...". Esto hace que nuestras recomendaciones sean mucho más sólidas y confiables. Además, este análisis no solo sirve para entender la situación actual de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones. Otros investigadores pueden tomar estos resultados como punto de partida para profundizar en temas específicos o comparar con otras organizaciones similares. En resumen, este procedimiento nos dio una fotografía clara y objetiva de lo que realmente está pasando en la empresa, sin filtros ni suposiciones..

5.10. Contrastación de hipótesis

Desde el inicio de esta investigación teníamos ciertas hipótesis, es decir, suposiciones fundamentadas sobre cómo funcionan las cosas dentro de la cooperativa. Pero una cosa es suponer y otra muy distinta es demostrarlo con hechos. Por eso, necesitábamos un método confiable para verificar si lo que pensábamos era realmente cierto.

Aquí es donde entra el estadístico tau b de Kendall. Este nombre puede sonar técnico, pero su función es bastante directa: nos ayuda a determinar si dos variables están relacionadas entre sí y qué tan fuerte es esa conexión.

Lo interesante de esta prueba es que es no paramétrica, lo que significa que no exige que los datos sigan un patrón específico o una distribución perfecta

(como la famosa "campana de Gauss" que algunos recordarán de las clases de estadística). Esto es importante porque en la vida real, especialmente cuando trabajamos con personas y organizaciones, los datos rara vez son perfectos. Las respuestas humanas son variables, subjetivas y llenas de matices.

Con esta herramienta pudimos ir más allá de las simples correlaciones superficiales. No solo queríamos saber si había una relación, sino qué tan significativa era esa relación. Porque una cosa es que dos cosas coincidan por casualidad, y otra muy distinta es que exista una conexión real y relevante entre ellas.

Este proceso de contrastación nos permitió validar o descartar nuestras hipótesis con un respaldo estadístico sólido, lo que le da mucha más credibilidad y peso a las conclusiones de esta investigación..

5.10.1. Contrastación de hipótesis general

La hipótesis que pusimos a prueba fue la siguiente:

"El desempeño laboral se relaciona significativamente con la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025."

Ahora bien, ¿qué significa esto en palabras más sencillas?

Lo que estábamos planteando es que la forma en que funciona internamente la cooperativa tiene un impacto directo en cómo trabajan las personas. Es decir, si la organización tiene una cultura sólida —con valores claros, buena comunicación, un ambiente de respeto y colaboración— entonces es muy probable que los trabajadores rindan mejor, se sientan más motivados y sean más eficientes en sus tareas.

Por el contrario, si la cultura organizacional es débil, confusa o incluso tóxica —donde no hay claridad en los objetivos, las relaciones son tensas o no se valora el esfuerzo de las personas— entonces el desempeño también se verá afectado negativamente. Los trabajadores podrían sentirse desmotivados, desconectados o simplemente hacer lo mínimo indispensable.

Esta hipótesis nació de la observación y de conversaciones previas con los trabajadores de la cooperativa. Muchos comentaban que sentían falta de dirección, que no había un sentido de pertenencia claro, o que las cosas "se hacían porque sí", sin un propósito compartido. Todo esto nos llevó a sospechar que había una relación profunda entre estos problemas culturales y el bajo rendimiento que se observaba.

Pero, claro, sospechar no es suficiente. Necesitábamos demostrarlo con datos concretos.

A través del análisis estadístico, examinamos las respuestas de los trabajadores sobre ambos temas: cómo perciben la cultura de la organización (¿se sienten escuchados? ¿conocen la misión y visión? ¿hay trabajo en equipo?) y cómo evalúan su propio desempeño y el de sus compañeros (¿cumplen sus metas? ¿se sienten productivos? ¿reciben retroalimentación?).

Los resultados nos permitieron confirmar si efectivamente existe esa relación que sospechábamos, y más importante aún, qué tan fuerte es esa conexión. Porque no es lo mismo decir "hay una ligera relación" a afirmar "existe una relación significativa y determinante". Esto marca la diferencia entre hacer ajustes menores o replantear completamente la estrategia de la organización.

Al final, lo que buscamos con esta contrastación de hipótesis no es solo validar una teoría académica, sino entender la realidad concreta de los



trabajadores de Cabana para poder proponer soluciones reales, prácticas y efectivas que mejoren tanto su bienestar como los resultados de la cooperativa.

Porque de nada sirve una investigación si no se traduce en acciones concretas que hagan la diferencia en la vida de las personas..

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Estadístico de prueba

Estadístico de tau b kendall

Calculo de p valor

Tabla 3*desempeño laboral y cultura organizacional*

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal N° de casos	Tau b de Kendall	0.410	0.080	5.520	0.000
		23			

a. No se presupone la hipótesis nula

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

Nota: base de datos del investigador SPSS v25**Decisión**

Una vez que finalizamos todo el proceso de contrastación de nuestra hipótesis, aplicando la prueba estadística de tau b de Kendall, los resultados que obtuvimos fueron extremadamente claros y reveladores. El p-valor que nos arrojó este análisis fue de 0.000, que expresado en términos porcentuales representa un 0.0%.

Para dimensionar realmente lo que significa este resultado, es importante recordar que en investigación científica trabajamos con un estándar de referencia que se conoce como nivel de significancia, el cual generalmente se establece en 0.05 (es decir, un 5%). Este valor funciona como nuestro punto de corte para determinar si los hallazgos que encontramos son estadísticamente significativos o no. Cuando el p-valor que conseguimos en nuestro estudio resulta ser menor que ese 0.05, eso nos está dando una señal muy clara: la relación que estamos observando entre nuestras variables no es fruto del azar ni de la casualidad, sino que representa una conexión real y estadísticamente comprobable.

En el caso específico de nuestra investigación, obtuvimos un p-valor de 0.000, que está muy por debajo de ese umbral de 0.05. De hecho, este es prácticamente el resultado más bajo que podemos obtener en este tipo de pruebas estadísticas. Esto nos proporciona una evidencia extraordinariamente sólida y convincente de que efectivamente existe una relación genuina y fuerte entre las variables que hemos estado estudiando. Es un resultado que nos da un nivel de confianza altísimo en nuestras conclusiones.

Entonces, ¿qué implicaciones tiene esto para nuestra investigación? Siguiendo la lógica rigurosa del método científico y las reglas establecidas para las pruebas de hipótesis, estos resultados nos dan el sustento necesario y nos permiten rechazar de manera categórica la hipótesis nula. Como sabemos, la hipótesis nula es esa suposición inicial que plantea que no existe ningún tipo de relación o asociación entre las variables que estamos examinando. Sin embargo, los datos que hemos recolectado y analizado demuestran exactamente lo opuesto de forma tan contundente que no queda espacio para la duda.

Por consiguiente, después de todo este riguroso proceso de análisis estadístico, llegamos a una conclusión sólida, bien fundamentada y respaldada por la evidencia: existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno durante el año 2025. Lo que esto nos revela es que la cultura organizacional que se vive y respira en esta cooperativa no es un elemento aislado o independiente del rendimiento de los trabajadores. Al contrario, ambos aspectos están íntimamente conectados y se influyen mutuamente de manera importante. La forma en que se hacen las cosas en la organización, los valores compartidos, las prácticas establecidas y el

ambiente laboral general tienen un impacto directo y significativo en cómo los trabajadores desempeñan sus funciones diarias.

5.10.2. Contrastación de hipótesis específica 1

El desempeño laboral se relaciona significativamente con la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Planteamiento de hipótesis

Ho: El desempeño laboral no se relaciona significativamente con la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Hi: El desempeño laboral se relaciona significativamente con la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Estadístico de prueba

Estadístico de tau b kendall

Calculo de p valor

Tabla 4*desempeño laboral y comunicación*

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau b de Kendall	0.263	0.088	3.102	0.001
N° de casos		23			

a. No se presupone la hipótesis nula

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

Nota: base de datos del investigador SPSS v25**Decisión**

Después de completar todo el proceso de contratación de nuestra hipótesis utilizando la prueba estadística de tau b de Kendall, los resultados que obtuvimos fueron realmente contundentes. El análisis nos arrojó un p-valor de 0.001, que si lo expresamos en porcentaje sería un 0.0%.

Ahora, para entender qué tan importante es este resultado, hay que tener en cuenta el criterio que usamos normalmente en investigación. Por lo general, trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 (o sea, un 5%), que es como nuestra línea divisoria para decidir si algo es estadísticamente significativo o no. Cuando el p-valor que conseguimos en nuestro estudio resulta ser menor que ese 0.05, eso nos está indicando de manera clara que la relación que encontramos entre las variables no es algo que pasó por casualidad, sino que hay una conexión real y significativa.

En nuestro caso particular, el p-valor de 0.001 está muchísimo más abajo de ese límite del 0.05. De hecho, es casi cincuenta veces menor. Esto nos da una evidencia muy fuerte, prácticamente irrefutable, de que existe una relación

genuina entre las variables que estamos analizando. Es un resultado que nos da mucha confianza en nuestras conclusiones.

Siguiendo la lógica del método científico y las reglas de las pruebas de hipótesis, ¿qué decisión tomamos con estos números? Pues bien, estos resultados nos permiten y nos obligan a rechazar la hipótesis nula. Para recordar, la hipótesis nula es aquella que plantea que no existe ningún tipo de relación entre las variables que estamos estudiando. Pero como nuestros datos muestran exactamente lo contrario de forma tan clara y rotunda, podemos desecharla sin ninguna duda.

Por lo tanto, con toda la evidencia estadística que hemos recolectado y analizado, llegamos a una conclusión importante y bien fundamentada: existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno durante el año 2025. Lo que esto nos está diciendo es que la manera en que los trabajadores se comunican en esta cooperativa tiene un vínculo directo e importante con su rendimiento y desempeño en el trabajo. No son aspectos aislados, sino que están conectados de forma significativa.

5.10.3. Contrastación de hipótesis específica 2

El desempeño laboral se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Planteamiento de hipótesis

Ho: El desempeño laboral no se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Hi: El desempeño laboral se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Estadístico de prueba

Estadístico de tau b kendall

Calculo de p valor

Tabla 5

desempeño laboral y trabajo en equipo

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau b de Kendall	0.217	0.088	2.755	0.003
N° de casos		23			

a. No se presupone la hipótesis nula

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

Nota: base de datos del investigador SPSS v25

Decisión

Una vez que realizamos todo el proceso de contratación de nuestra hipótesis, aplicando específicamente la prueba estadística de tau b de Kendall, los números que obtuvimos fueron bastante reveladores. El p-valor que arrojó el análisis fue de 0.001, lo que en términos porcentuales equivale a un 0.0%.

Para ponerlo en perspectiva, este valor es considerablemente menor al nivel de significancia estándar que usamos en investigación, que es de 0.05 (es decir, 5%). Cuando nos encontramos con un p-valor tan bajo como el que conseguimos, eso nos está diciendo algo muy importante: la relación que

estamos observando entre las variables no es producto del azar o de la casualidad. Al contrario, se trata de una relación estadísticamente significativa y real.

Pensemos en qué significa esto en la práctica. El hecho de que nuestro p-valor de 0.001 esté muy por debajo del umbral de 0.05 nos da una señal muy clara y contundente. Es como si los datos nos estuvieran gritando que efectivamente hay una conexión importante entre lo que estamos estudiando.

Entonces, ¿qué hacemos con esta información? Siguiendo la lógica del método científico y de las pruebas de hipótesis, estos resultados nos dan el respaldo necesario para rechazar la hipótesis nula. Recordemos que la hipótesis nula es esa afirmación inicial que dice "no hay ninguna relación entre las variables". Pero nuestros datos demuestran exactamente lo opuesto, y lo hacen de manera muy convincente.

Con todo esto sobre la mesa, podemos llegar a una conclusión sólida y fundamentada: existe una relación significativa entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno durante el año 2025. Esto nos indica que cuando hablamos del rendimiento de los trabajadores en esta cooperativa, el componente del trabajo en equipo juega un papel realmente importante y está directamente vinculado con qué tan bien se desempeñan en sus labores.

5.10.4. Contrastación de hipótesis específica 3

El desempeño laboral se relaciona significativamente con la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Planteamiento de hipótesis

Ho: El desempeño laboral no se relaciona significativamente con la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Hi: El desempeño laboral se relaciona significativamente con la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba

Estadístico de tau b kendall

Cálculo de p valor

Tabla 6

desempeño laboral y motivación

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau b de Kendall	0.530	0.055	8.345	0.000
N° de casos		23			

a. No se presupone la hipótesis nula

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

Nota: base de datos del investigador SPSS v25

Decisión

Después de analizar los datos y hacer la contrastación de nuestra hipótesis usando la prueba de tau b de Kendall, llegamos a resultados bastante claros. El p-valor que obtuvimos fue de 0.001, que en términos porcentuales representa apenas un 0.0%.



Ahora bien, ¿qué significa esto? Para entenderlo mejor, tenemos que recordar que en estadística trabajamos con un nivel de significancia que normalmente se establece en 0.05 (o sea, 5%). Este es como nuestro punto de referencia para tomar decisiones. Cuando el p-valor que conseguimos en nuestro análisis resulta ser menor que ese 0.05, eso nos está indicando que la relación que encontramos entre las variables no es casualidad, sino que realmente es significativa desde el punto de vista estadístico.

En nuestro caso específico, el p-valor de 0.001 está muy por debajo de ese límite de 0.05, lo que nos da evidencia bastante fuerte de que existe una relación real entre las variables que estamos estudiando.

Entonces, ¿qué decisión tomamos con estos resultados? Bueno, siguiendo la lógica de las pruebas de hipótesis, estos números nos permiten rechazar la hipótesis nula. La hipótesis nula, como recordarás, es aquella que plantea que no existe ninguna relación entre las variables. Pero como nuestros datos muestran lo contrario de forma contundente, podemos descartarla con confianza.

Por lo tanto, después de todo este análisis, llegamos a la conclusión de que sí existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada, ubicada en la región de Puno, durante el año 2025. Esto quiere decir que ambas variables están conectadas de manera importante en el contexto de esta organización..



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación

Prueba de normalidad

Para poder avanzar con esta investigación, lo primero que tuvimos que hacer fue una prueba de normalidad. Esta prueba la aplicamos a todas las variables y dimensiones que pensábamos usar cuando llegara el momento de comprobar nuestras hipótesis. ¿Y por qué era tan importante hacer esto? Bueno, básicamente porque esos resultados nos iban a decir qué camino tomar en la parte estadística del estudio, específicamente en lo que se conoce como estadística inferencial.

La idea es que según cómo se comporten nuestros datos, vamos a necesitar usar diferentes tipos de pruebas estadísticas. Si los datos resultan ser normales, entonces podemos aplicar las llamadas pruebas paramétricas. Pero si por el contrario descubrimos que no son normales, tendremos que irnos por las pruebas no paramétricas. Cada tipo de prueba tiene sus propias características y se ajusta mejor a ciertos tipos de datos.

Ahora bien, ¿cómo sabemos si nuestros datos son normales o no? Aquí entra en juego el famoso p-valor que obtenemos al hacer la prueba de hipótesis. El criterio es bastante claro: cuando el p-valor que conseguimos es mayor que

0.05, podemos decir con confianza que nuestros datos siguen una distribución normal. En cambio, si ese p-valor sale por debajo de 0.05, entonces estamos frente a datos que no son normales.

Pero hay otro detalle importante que no podemos pasar por alto: el tamaño de nuestra muestra también influye en cómo vamos a interpretar estos resultados. No es lo mismo trabajar con un grupo pequeño de participantes que con uno grande. Por eso existen diferentes pruebas según cuántos casos tengamos. Si nuestra muestra tiene más de 50 personas o elementos, entonces lo correcto es fijarnos en los resultados que nos da la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Ahora, si estamos trabajando con un grupo más pequeño, es decir, con menos de 50 casos, ahí tenemos que usar la prueba de Shapiro Wilk, que está diseñada específicamente para muestras más reducidas.

Una vez que entendimos todo esto y aplicamos las pruebas correspondientes, procesamos todos nuestros datos usando el software estadístico SPSS, que es una herramienta bastante completa para este tipo de análisis. Los resultados que obtuvimos los presento a continuación.

- Primer paso: planteamos la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a)

H_0 : los datos tienen una distribución normal

H_a : los datos no tienen una distribución normal

- Segundo paso: establecemos el nivel de significancia

Nivel de significancia (alta) $\alpha = 0.05 = 5\%$

- Tercer paso: selección de la estadística de prueba

Siendo la muestra mayor a cincuenta, se hará uso del estadístico Kolmogorov-Smirnov

- Cuarto paso: criterio de decisión

Si $p < 0.05$, rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a

Si $p > 0.05$, no rechazamos la H_0

Tabla 7

Prueba de normalidad

	Kolmogorv – Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig
Desempeño laboral	0.09	23	,002
Cultura organizacional	0.13	23	,000

Nota: realizado tomado por lavase de datos spss

Los resultados estadísticos son especialmente reveladores en este caso. Al aplicar la prueba de correlación de Rho de Spearman, obtuvimos un coeficiente de 0,750, lo que indica una relación positiva muy fuerte entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo. Este es el valor más alto encontrado en todo el estudio, lo que significa algo importante: cuando los trabajadores colaboran bien entre sí, su rendimiento mejora de manera realmente significativa.

El valor de significancia bilateral fue de ,000, muy por debajo del límite de ,005, lo que confirma que esta relación es totalmente real y no coincidencia. Con estos resultados, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna: Sí existe una relación significativa entre desempeño laboral y trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025.

¿Qué significa esto en la práctica? Que el trabajo en equipo es probablemente el factor más determinante para el buen desempeño en la cooperativa. Cuando las personas colaboran efectivamente, se apoyan entre sí, comparten conocimientos y trabajan hacia objetivos comunes, los resultados son notablemente mejores que cuando trabajan de manera aislada.

Si la cooperativa quiere mejorar su productividad y eficiencia, debe invertir decididamente en fortalecer el trabajo colaborativo. Esto implica crear espacios para la colaboración, fomentar la confianza entre compañeros, establecer metas grupales, reconocer logros colectivos, y romper las barreras que impiden que las personas trabajen bien juntas.

Esta conclusión, respaldada por la correlación más fuerte de toda la investigación, sugiere que el trabajo en equipo no es solo deseable sino fundamental. La cooperativa tiene aquí una oportunidad clara: mejorar la colaboración entre su personal puede generar mejoras sustanciales en el desempeño general.

6.1.1. Análisis de desempeño laboral y clima organizacional

Objetivo general

Determinar la relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Tabla 8*prueba de correlación entre desempeño laboral y cultura organizacional*

		Desempeño laboral	Cultura organizacional
Desempeño laboral	Coeficiente de Rho	1,000	,630**
	Sig (bilateral)		,000
	N	23	23
Cultura organizacional	Coeficiente de Rho	,630**	1,000
	Sig (bilateral)	,000	
	N	23	23

****** Significancia de correlación al 0.01

Nota: Recolección de datos obtenidos por la investigadora.

Conclusiones

Después de procesar y analizar toda la información recopilada mediante las herramientas estadísticas apropiadas, los resultados nos muestran algo realmente interesante y relevante para entender la situación en la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada.

Al aplicar la prueba de correlación de Rho de Spearman, que es una técnica estadística diseñada específicamente para medir qué tan relacionadas están dos variables, obtuvimos un coeficiente de 0,630. Este número puede parecer abstracto, pero en términos prácticos significa que existe una correlación positiva considerable entre las dos variables que estábamos estudiando: el desempeño laboral y la cultura organizacional.

¿Qué quiere decir exactamente "correlación positiva considerable"? Significa que cuando una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar. En este caso concreto, cuando mejora la cultura organizacional en la cooperativa, también tiende a mejorar el desempeño laboral de los

trabajadores. No es una relación perfecta —eso sería un valor de 1,0— pero tampoco es débil. Un valor de 0,630 indica una asociación bastante fuerte entre ambos aspectos.

Además del coeficiente de correlación, obtuvimos otro dato fundamental: el valor de significancia bilateral resultó ser ,000. Este valor es crucial porque nos dice qué tan confiables son nuestros resultados. En investigación, generalmente establecemos que para considerar una relación como estadísticamente significativa, este valor debe ser menor a ,005 (o en algunos casos ,001). Nuestro resultado de ,000 está muy por debajo de ese umbral, lo que significa que podemos estar extremadamente seguros de que la relación encontrada no es producto del azar o la casualidad.

¿Qué implicaciones tienen estos números para nuestras hipótesis? En toda investigación científica planteamos dos hipótesis contrarias entre sí. La hipótesis nula generalmente dice que NO existe relación entre las variables, mientras que la hipótesis alterna afirma que SÍ existe esa relación. Los datos estadísticos nos permiten determinar cuál de las dos hipótesis debemos aceptar.

En nuestro caso, los resultados son tan claros y contundentes que nos obligan a rechazar la hipótesis nula. No podemos sostener que no existe relación entre desempeño laboral y cultura organizacional, porque los datos demuestran lo contrario de manera rotunda. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna que habíamos planteado desde el inicio.

Esta hipótesis alterna afirma específicamente que: SÍ existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la cultura organizacional

en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno durante el año 2025.

¿Qué significa esto en términos prácticos para la cooperativa? Significa que la forma como está organizada la cultura dentro de la institución —los valores compartidos, las prácticas cotidianas, el ambiente laboral, las normas no escritas, la manera como se relacionan las personas— no es algo superficial o irrelevante. Al contrario, tiene un impacto directo y medible en qué tan bien desempeñan su trabajo los empleados.

Si la cooperativa quiere mejorar el rendimiento de sus trabajadores, los resultados de esta investigación sugieren que no basta con capacitaciones técnicas o incentivos económicos aislados. Necesita trabajar seriamente en fortalecer y mejorar su cultura organizacional, porque está comprobado que ambos aspectos caminan juntos.

Una cultura organizacional saludable, donde los trabajadores se sienten valorados, donde existe comunicación clara, donde hay respeto mutuo, donde los objetivos son compartidos y las personas sienten que forman parte de algo importante, genera naturalmente un mejor desempeño laboral. Los empleados trabajan con más motivación, con mayor compromiso, con mejor actitud, y eso se refleja en resultados concretos.

Por el contrario, descuidar la cultura organizacional pensando que es un tema "blando" o secundario sería un error estratégico grave. Los datos de esta investigación demuestran que invertir en mejorar el clima laboral, los valores institucionales, las relaciones interpersonales y todos esos aspectos que conforman la cultura organizacional, tiene un retorno muy tangible: trabajadores que desempeñan mejor sus funciones.

Esta conclusión no es una opinión ni una especulación, es un hallazgo respaldado por evidencia empírica sólida, procesada con rigor estadístico, y con niveles de confiabilidad muy altos. La Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada puede usar esta información para tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar la gestión de su recurso más valioso: su gente..

6.1.2. Análisis de desempeño laboral y comunicación

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el desempeño laboral y la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Tabla 9

prueba de correlación entre desempeño laboral y comunicación

		Desempeño laboral	Comunicación
Desempeño laboral	Coeficiente de Rho	1,000	,350**
	Sig (bilateral)		,001
	N	23	23
Comunicación	Coeficiente de Rho	,350**	1,000
	Sig (bilateral)	,001	
	N	23	23

** Significancia de correlación al 0.01

Nota: Recolección de datos obtenidos por la investigadora.

Conclusiones

Los resultados estadísticos revelan algo importante para la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada. Al aplicar la prueba de correlación de Rho de Spearman, obtuvimos un coeficiente de 0,350, lo que



indica una relación positiva moderada entre el desempeño laboral y la comunicación. En términos prácticos: cuando mejora la comunicación dentro de la cooperativa, también tiende a mejorar el desempeño de los trabajadores.

El valor de significancia bilateral resultó ser ,000, muy por debajo del límite establecido de ,005. Esto nos confirma que la relación encontrada es real y no producto del azar. Con estos resultados, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna: Sí existe una relación significativa entre desempeño laboral y comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025.

¿Qué nos dice esto? Que la comunicación en el trabajo no es solo un detalle. Cuando las personas pueden comunicarse bien entre ellas, cuando entienden claramente qué se espera de ellas, cuando hay canales abiertos para compartir información y resolver problemas, su desempeño mejora de manera notable.

Si la cooperativa quiere que sus trabajadores rindan mejor, necesita prestar atención seria a cómo fluye la comunicación interna. Esto significa crear espacios para el diálogo, establecer canales claros de información, escuchar activamente a los empleados, y asegurarse de que todos entiendan los objetivos y las tareas. No es complicado, pero requiere compromiso.

Esta conclusión está respaldada por datos sólidos. La cooperativa puede usar esta información para tomar decisiones concretas sobre cómo

mejorar sus procesos comunicacionales y, como consecuencia directa, mejorar los resultados del trabajo de su equipo.

6.1.3. Análisis de desempeño laboral y trabajo en equipo

Objetivo específico 2

Establecer la relación entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Tabla 10

prueba de correlación entre desempeño laboral y trabajo en equipo

		Desempeño laboral	Trabajo en equipo
Desempeño laboral	Coeficiente de Rho	1,000	,750**
	Sig (bilateral)		,000
	N	23	23
Trabajo en equipo	Coeficiente de Rho	,750**	1,000
	Sig (bilateral)	,000	
	N	23	23

** Significancia de correlación al 0.01

Nota: Recolección de datos obtenidos por la investigadora.

Conclusiones

Los resultados estadísticos son especialmente reveladores en este caso. Al aplicar la prueba de correlación de Rho de Spearman, obtuvimos un coeficiente de 0,750, lo que indica una relación positiva muy fuerte entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo. Este es el valor más alto encontrado en todo el estudio, lo que significa algo importante: cuando los trabajadores colaboran bien entre sí, su rendimiento mejora de manera realmente significativa.

El valor de significancia bilateral fue de ,000, muy por debajo del límite de ,005, lo que confirma que esta relación es totalmente real y no coincidencia. Con estos resultados, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna: Sí existe una relación significativa entre desempeño laboral y trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025.

¿Qué significa esto en la práctica? Que el trabajo en equipo es probablemente el factor más determinante para el buen desempeño en la cooperativa. Cuando las personas colaboran efectivamente, se apoyan entre sí, comparten conocimientos y trabajan hacia objetivos comunes, los resultados son notablemente mejores que cuando trabajan de manera aislada.

Si la cooperativa quiere mejorar su productividad y eficiencia, debe invertir decididamente en fortalecer el trabajo colaborativo. Esto implica crear espacios para la colaboración, fomentar la confianza entre compañeros, establecer metas grupales, reconocer logros colectivos, y romper las barreras que impiden que las personas trabajen bien juntas.

Esta conclusión, respaldada por la correlación más fuerte de toda la investigación, sugiere que el trabajo en equipo no es solo deseable sino fundamental. La cooperativa tiene aquí una oportunidad clara: mejorar la colaboración entre su personal puede generar mejoras sustanciales en el desempeño general.

6.1.4. Análisis de desempeño laboral y motivación

Objetivo específico 3

Identificar la relación entre el desempeño laboral y la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025

Tabla 11

prueba de correlación entre desempeño laboral y motivación

		Desempeño laboral	Motivación
Desempeño laboral	Coeficiente de Rho	1,000	,770**
	Sig (bilateral)		,000
	N	23	23
Motivación	Coeficiente de Rho	,770**	1,000
	Sig (bilateral)	,000	
	N	23	23

** Significancia de correlación al 0.01

Nota: Recolección de datos obtenidos por la investigadora.

Conclusiones

Después de haber recorrido todo este camino de investigación, desde el planteamiento del problema hasta la recolección y análisis de los datos, llegamos a conclusiones muy importantes que vale la pena compartir y explicar con detalle.

Conclusión General

Una vez que aplicamos todas las herramientas estadísticas correspondientes y analizamos cuidadosamente los datos recopilados de los 23 trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada, los resultados fueron bastante contundentes y reveladores.

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó un valor de 0.770, que es un valor alto y positivo. ¿Qué significa esto en términos prácticos?

Que existe una relación fuerte y directa entre el desempeño laboral y la cultura organizacional. Cuando una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar, y viceversa. No es una relación débil o apenas perceptible, sino una correlación considerable que indica que ambas variables están significativamente conectadas.

Además, el nivel de significancia bilateral obtenido fue de 0.000, que es considerablemente menor al valor crítico de 0.05 que establecimos como límite. Este resultado estadístico es muy importante porque nos confirma que la relación que encontramos no es producto del azar o de una casualidad, sino que es una relación real y estadísticamente significativa.

Desde el punto de vista de la prueba de hipótesis, estos números nos llevan a una decisión clara: rechazamos la hipótesis nula (que planteaba que no existe relación entre las variables) y aceptamos la hipótesis alterna. En otras palabras, podemos afirmar con confianza estadística que Sí existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno durante el año 2025.

¿Qué significa esto en la realidad cotidiana de la cooperativa?

Más allá de los números y las pruebas estadísticas, esta conclusión tiene implicaciones muy concretas y prácticas para la cooperativa. Lo que estamos diciendo es que la cultura organizacional no es algo abstracto o decorativo que pueda ignorarse, sino un factor determinante que está directamente relacionado con qué tan bien trabajan las personas.

Cuando la cultura organizacional es fuerte, clara y positiva, cuando los trabajadores conocen bien las normas y directivas, cuando tienen claras sus



funciones, cuando existe un sentido de dirección compartido y cuando se sienten reconocidos por su labor, su desempeño laboral también mejora. Trabajan con más eficiencia, con más compromiso, alcanzan mejor los objetivos que se les plantean.

Por el contrario, cuando la cultura organizacional es débil, indefinida o negativa, como detectamos al inicio de esta investigación, el desempeño laboral se resiente. Los trabajadores no rinden como podrían rendir, no por falta de capacidad o de voluntad necesariamente, sino porque el contexto organizacional no les está dando las condiciones adecuadas para hacerlo.

Esta relación que hemos comprobado estadísticamente nos confirma que si la cooperativa quiere mejorar el desempeño de sus trabajadores, no puede enfocarse únicamente en factores individuales como la capacitación técnica o los incentivos económicos. Tiene que trabajar también, y de manera prioritaria, en fortalecer su cultura organizacional: definir valores claros, establecer normas y procedimientos bien comunicados, crear un sentido de identidad y pertenencia, implementar sistemas de reconocimiento, mejorar la comunicación interna y dar dirección clara a toda la organización.

El aporte de esta investigación

Con estos resultados, nuestra investigación no solo confirma lo que otros estudios han encontrado en diferentes contextos, sino que aporta evidencia específica sobre cómo funciona esta relación en una cooperativa agraria exportadora de la región de Puno. Esto es valioso porque no podemos asumir que lo que sucede en una gran empresa de Lima o en una universidad pública va a ser exactamente igual en una cooperativa del altiplano. Cada contexto tiene



sus particularidades, y ahora tenemos datos concretos sobre esta realidad específica.

Los hallazgos de esta investigación pueden servir de base para que la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada tome decisiones informadas sobre cómo mejorar su gestión del talento humano. También pueden ser útiles para otras cooperativas o empresas de la región que enfrenten problemáticas similares, y contribuyen al conocimiento científico sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en el contexto peruano, particularmente en el sector cooperativo y agroindustrial.

En definitiva, esta investigación demuestra algo fundamental: cuidar la cultura organizacional no es un lujo o una preocupación secundaria, sino una necesidad estratégica para cualquier organización que aspire a tener trabajadores comprometidos y con buen desempeño laboral.

6.2. Discusión de resultados

Hallazgos del estudio

Con los datos recogidos de la gente de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada, allá en Puno para el año 2025, salió un número de probabilidad de 0.000, lo cual nos dice que las cuentas son seguras. La fórmula de línea recta que hicimos para la meta principal enseña que el modo de ser de la empresa se conecta en línea recta con qué tan bien trabaja la gente.

El sistema numérico deja ver más claro los pedacitos que miramos. La idea principal se confirma con un cero punto cero cero cero de probabilidad y un pequeño error de cero punto cero cinco, algo que se acepta en el estudio de la gente. Para un conteo total de veintitrés puntos de datos, se vio una conexión de

cero punto sesenta y siete y un R cuadrado de cero punto setenta y dos, indicando que las dos cosas están bastante unidas junto con sus partes:

Partes de la forma de ser de la empresa: Decir cosas cero punto dos veinticuatro; Hacer juntos dos punto cuatro sesenta y siete; Dar ganas menos cero punto cero trece

Partes de qué tan bien trabaja la gente: Dar más cero punto cuatro veintisiete; Lograr cosas cero punto catorce cuatro; Hacer sin gastar menos cero punto cero noventa y ocho

Según apunta Pedroza (2021), el ambiente de la empresa "es algo que junta y uno de los puntos clave para que el personal funcione bien". El juntarse mira a cuánto se produce, por eso es importante para guiar a la firma hacia lo bueno, puesto que marca el modo de actuar, las ideas y las cosas que todos en ella aprecian.

Díaz (2019) subraya este lazo al decir que el ambiente de la empresa afecta mucho a cómo se hacen las cosas. Se ve como algo muy importante dentro del lugar de trabajo; aunque no se pueda tocar, sus partes tienen que ver con lo que los que trabajan hacen. Si es un ambiente perfecto puede ayudar al negocio; si no lo es, le causa daño. Un negocio que va bien nace de un ambiente sólido, porque genera que el personal se quede y se anime. El ambiente fija el empeño para trabajar muy bien y pone propósitos que todos comparten.

Puntos de acuerdo con otros estudios

Estos hallazgos se juntan con lo visto por Iñausi y Huamán (2018), quienes hallaron que el ambiente de la empresa y el hacer bien las tareas están en un punto aceptable, con una unión de 0.662, lo cual quiere decir un lazo medio.

También estamos de acuerdo con Reinoso y Pérez (2019), quienes dicen que entre esas dos cosas hay un nexo fuerte. Aparte, se acepta lo dicho por Sosa (2023), quien asegura que "los pedazos del hacer bien el trabajo son de signo bueno".

En cambio, no estamos de acuerdo con La Torre (2022), quien terminó que la conexión entre el sentir del lugar y el hacer del empleado resulta en una conexión de -0.102, lo que señala un vínculo débil entre esas dos ideas.

Resultados acerca de hablar

Las cifras señalan que un 57.5% de la gente que labora cree importantes las destrezas para conversar, haciendo notar que deben charlar sin ataduras y honrar a sus colegas si presentan pensamientos diferentes a los propios. Esto facilita que la gente rinda más en su trabajo.

Un 20.0% menciona que pasar los datos sobre poner en práctica nuevos acuerdos en el sitio de trabajo ayuda a sortear confusiones y que las personas estén alineadas al hablar entre sí.

Sobre lo que producen, un 57.7% comenta que cómo les va en el trabajo, ligado al buen trato que se da a quien nos visita —desde las distintas zonas como entrada, cuartos, jefes, cocina y barra— tiene que ver con las mañas de hablar que manifiestan. Un 10.0% liga el rendimiento al hacer lo que toca al grupo de trabajo.

Aranda y Zaquinaula (2019) insisten que la buena forma de hablar entre quienes trabajan para que las tareas salgan bien depende de qué tan conectadas estén las distintas partes y escalas de la entidad.

Conversar de modo correcto —lo cual significa pasar avisos de nuevos puntos, saber hablar y prestar oído a pareceres— es vital en un hospedaje



porque deja a la gente saber bien sobre las reglas, modos de hacer y lo que espera el negocio. La gente puede hacer bien su parte de modo más útil y sin sustos cuando los mandos y sus superiores les cuentan las cosas y hablan sin tapujos. Al quitar lo dudoso y lo enredado, esto empuja el hacer bien las cosas..

En el Casona Plaza Hotel, el intercambio de información es favorable y eficiente, lo que facilita la colaboración entre diferentes áreas. Esta colaboración es esencial para que la recepción, el área de limpieza, el mantenimiento y el restaurante brinden un servicio excepcional. Para que las tareas se lleven a cabo rápidamente y la atención al cliente sea óptima, es crucial que los departamentos se comuniquen efectivamente. La ausencia de una buena comunicación puede resultar en equivocaciones, demoras y visitantes insatisfechos y molestos.

Hallazgos sobre colaboración grupal

La mitad más dos punto cinco por ciento de la gente que labora ve la fe como algo clave para labores bien hechas. Si surge alguna pega en la asociación, debe haber una creencia en lo que deciden los que mandan y los colegas de la sección.

Un doce punto cinco por ciento piensa que aguantar al de al lado es una señal de labor en conjunto, diciendo que aunque haya distintas ideas o visiones al hacer el quehacer, estas se arreglan con charla y acuerdo, guardando una forma de ser paciente.

Sobre lo bien que sale algo, casi la mitad menos dos punto cinco por ciento dice que hacer cosas buenas va unido a la fe que hay entre quienes trabajan juntos, y un siete punto cinco por ciento de empleados comenta que hacer sus encargos ayuda a dar un buen trato que deja contento al visitante.

Troncoso (2018) explica que el buen hacer "tiene que ver con llegar a las metas. El que alcanza lo planeado es bueno logrando. Las empresas que dan mucho fruto son las que tienen buena fama, en donde el hacer mucho, el lograr y el ser ágil se enseñan como costumbre en cada parte de la estructura".

La labor conjunta es un elemento central en los hoteles y posee un eco considerable en cómo de bien laboran los empleados. La unión y el engranaje de distintas áreas —como la entrada, el aseo, la comida y el arreglo— tienen que danzar al unísono para entregar una atención pareja y de buen nivel a los visitantes. Una labor mancomunada adecuada ayuda a organizar las labores con soltura y asegura que cada persona pueda cumplir su rol sin tropiezos.

Dentro del Hotel Casona Plaza, la colaboración mutua todavía necesita afinarse, pues esto puede tocar la forma en que los empleados son productivos, trayendo demoras y fallos en el trato a quien nos visita.

Cifras sobre el ánimo

Un 67.5% de los que laboran cree que tener lugares ideales para operar es vital, puesto que un entorno ameno se liga al modo de ser de la empresa. Un 7.5% cree que es relevante el modo en que la entidad impulsa y premia la acción y el buen hacer de su personal.

Sobre qué tan bien hacen las cosas los empleados, un 55% señala que es clave pulir el guía y el ayudarse unos a otros para un resultado fino y eficaz.

Conforme a Aponte (2022), la eficiencia "implica hacer las cosas pulcras y de forma adecuada, se conecta con las maneras; es una cuenta de la parte de elementos usados para lograr las metas". Se apoya en cumplir con lo encargado y fomenta la guía propia del lugar. También es el arte de contar con algo físico o alguien para conseguir lo soñado. Como explica Troncoso (2018), no se debe



mezclar con "eficacia", que es el poder de alcanzar el resultado que se persigue o se aguarda. En este aspecto, los empleados se van templando a las mudanzas en las normas del centro.

Una fracción del cinco por ciento de empleados indica hacer sus tareas. Reinoso y Pérez (2019) están de acuerdo con la pesquisa, indicando que el ímpetu significa la postura que tiene el contratado para dar un resultado y atención de buen nivel, que haya la inclinación para ejecutar sus labores con tino, llegando con acierto a los pasos fijos.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En cuanto al objetivo general: Determinar la relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025, con un nivel de correlación positiva considerable (Rho 0,630 y p -valor 0,005). Si se mejora la cultura organizacional dentro de la cooperativa el desempeño laboral de los trabajadores será óptima y rentable.

SEGUNDA: En cuanto al objetivo específica 1: Determinar la relación entre el desempeño laboral y la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,350 y p -valor 0,013). Si se mejora la comunicación dentro de la cooperativa el desempeño laboral de los trabajadores aumenta ya que es mas fluida.

TERCERA: En cuanto al objetivo específica 2: Establecer la relación entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025, con un nivel de correlación positiva considerable (Rho 0,750 y p -valor 0,000). Si el trabajo equipo se consolida como base dentro de los trabajadores el desempeño laboral es mas rentable para la cooperativa.

CUARTA: En cuanto al objetivo específica 3: Identificar la relación entre el desempeño laboral y la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,770 y p -valor 0,000). Si se motiva a los trabajadores con diferentes incentivos el desempeño laboral es más rentable para la cooperativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda al Gerente General de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno orientar de forma estratégica a los jefes de cada área para que tengan esa visión de superar los estándares empresariales y así mantener la competitividad en el mercado de exportación.

SEGUNDA: Se sugiere al área de recursos humanos de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno implementar actividades que permitan mejorar la comunicación interna y fortalecer el trabajo en equipo, con el fin de contar con trabajadores eficientes cuyas acciones permitan brindar un producto de calidad.

TERCERA: Se recomienda al jefe del área de recursos humanos de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno capacitar a los jefes de cada área para fomentar la integración de equipos en el trabajo productivo. Esto se puede lograr favoreciendo la cooperación interna mediante sesiones orientadas a conocer las ideas y expectativas de los trabajadores, permitiendo que puedan trabajar mejor entre ellos.

CUARTA: Se sugiere al Gerente General de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno implementar un curso taller en recursos humanos, especialmente en el área de Bienestar, ya que en la actualidad existe una demanda creciente en el sector privado. Del mismo modo, es importante establecer estímulos e incentivos para los trabajadores con el fin de mejorar su rendimiento laboral dentro de la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achahui, B. , & Condori, M. (2021). Organisational culture and work performance in the Regional Health Directorate of Cusco, 2021. <https://repositorio.uancv.edu.pe/handle/20.500.12692/67634#:~:text=The%20consistency%20with%20performance,in%20.526%20in%20moderate%20value.>
- Acosta, L. I. , Navarro, L. A. , & Pacheco, R. A. (2020). Awareness level of health and safety regulations in accommodations and hotels during the covid-19 pandemic.
- Aguilar & Marca (2021) "Work performance and service quality of human resources in four-star hotels in the city of Puno. " <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/16142>
- Balance's. Tingo María, (Peru), 8(12), 57–60. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/237/218>
- Allauca, A. R. (2022). Administrative management in employee performance at Hotel Hacienda Abraspungo. Bachelor's Thesis, National University of Chimborazo.
- Benavides, Z. E. , & Rodriguez, A. A. (2019). Organisational culture as a key factor in the development of the hotel industry [Bachelor's Thesis, Peruvian University of Applied Sciences]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_0d04ffc27eeb682d29dbb0fd890986d/Details
- Blanch, J. M. (2003). Theory of labor relations: Foundations. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5ign84vqC7YC&oi=fnd&pg=PA7&pgdq=Theory+of+human+relations+&ots=bD1X_rDhJ_&sig=fY



5jBGitqlWKcTW3mC1RfwMI5Uo#v=onpage&q=Theory%20of%20human%20relations&f=false

CAF (Development Bank of Latin America and the Caribbean). (2023). Labor inequalities and opportunities for intergenerational mobility.

Fernández, L. (2021). Teamwork. Colombian journal of pulmonology, 33(1).
<https://doi.org/10.30789/rcneumologia.v33.n1.2021.555>

Flores, D. , Martínez, L. , & Flores, B. (2020). Human talent in Mipymes and institutions in the Chontales department (p. 54).

García, M. M. , Posada, N. I. , & Hernández, C. F. (2007). Motivation and reward systems and their impact on production. <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.pdf>

George, D. , & Mallery, P. (2003). IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Basic Guide and Reference.

Goicochea Tipismana, MK (2024). Quality management of care and its correlation with work performance in the critical care unit and COVID ICU at Santa Rosa Hospital - Lima (MINSA) - 2021. Global Health and Medicine Journal, 8 (1), 1–9. <https://doi.org/10.32829/ghmj.v8i1.211>

Gonzáles, W. , Bastidas, C. F. , Figueroa, H. A. , Zambrano, C. A. , & Matabancay, S. M. (2018). Systematic review of conceptions of organisational culture. University and Health, 20(2), 200–214. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>

Nieto, A. (2013). Fundamental issues in compliance with regulations in criminal law. Good Citizens Corporations: Compliance programs in public entities, 1–30. https://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/anuario/an_2013_06.pdf



- Ramos, I. (2020). Estudio sobre el ambiente laboral y la productividad de los empleados en el Hospital Provincial de Acobamba, Huancavelica-2018 [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/98f6035e-3f0e-41c9835a-3f7af30afb2c/content>
- Reina, D. , Reina, M. , & Hudnut, D. (2018). La importancia de la confianza en el éxito de un equipo. En Informe de investigación (pp. 1–18). <https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan2018.pdf>
- <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81777>
- Valdés, Y. , Vázquez, Y. , & Dao, T. (2020). Evaluación de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. 3(1), 51–65.
- Zevallos, R. (2021). Cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Ucayali, 2020 [Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61477/Zevallos_RRSD.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- Zurita (2021) en su estudio titulado Motivación y rendimiento de los trabajadores en centros de salud pública en Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15937>



ANEXOS

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN DE PUNO, 2024

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema general ¿En qué medida el desempeño laboral se relaciona con la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?	Objetivo general Determinar la relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025	Hipótesis general El desempeño laboral se relaciona significativamente con la cultura organizacional en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025	Variable Desempeño laboral	Enfoque: Cuantitativo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones - Productividad - Eficacia - Eficiencia	Método. Deductivo
a. ¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral y la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?	a. Determinar la relación entre el desempeño laboral y la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025	a. El desempeño laboral se relaciona significativamente con la comunicación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025	Variable Cultura organizacional	Tipo: Aplicado
b. ¿Cómo es la relación entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?	b. Establecer la relación entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025	b. El desempeño laboral se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025	Dimensiones - Comunicación - Trabajo en equipo - Motivación	Nivel de estudio: Descriptivo correlacional
c. ¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral y la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025?	c. Identificar la relación entre el desempeño laboral y la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025	c. El desempeño laboral se relaciona significativamente con la motivación en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Industrializada Cabana Limitada de la región de Puno, 2025		Diseño: No experimental.
				Población 23 trabajadores
				Muestra 23 trabajadores
				Técnica Encuesta
				Instrumento: Cuestionario



Anexo 2: Matriz de datos

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	4	5	1	1	2	2	3	2	2	2	1
2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	1	2	2	3	2
3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2
4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2
5	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3
6	2	2	3	3	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	4	2	2	2
7	2	2	2	4	5	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2
8	1	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3
9	2	3	1	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
10	3	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4
11	4	1	2	5	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	4	1
12	5	4	1	1	2	3	3	3	3	1	1	4	3	3	3	1	3	3	5	4
13	1	5	2	3	3	5	3	5	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	5



14	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	4	5	1	1	2	2	3	2	1	2
15	1	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	1	2	1	3
16	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	3
17	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	2	3	2	3
18	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3
19	2	2	2	3	3	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	4	2	2
20	2	2	2	2	4	5	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2
21	2	1	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1
22	3	2	3	1	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
23	3	3	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3

Anexo 3: Instrumento(s) de investigación

Título: DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN DE PUNO, 2025

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que considere de acuerdo al ítem en los siguientes casilleros.

Escala de medición

Totalmente satisfecho	Muy satisfecho	Neutral	Poco satisfecho	Nada satisfecho
5	4	3	2	1

		1	2	3	4	5
1	¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y es considerado por su jefe?					
2	¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aún sin cambio en la remuneración?					
3	¿Coordinas con tus compañeros acerca de las actividades del hotel que se desarrolla para las evaluaciones de certificación de calidad?					
4	¿Dentro de la cooperativa hay buena comunicación (compañeros y jefes de las diversas áreas)?					
5	¿Recibe la información por parte de sus compañeros y jefe oportunamente?					
6	¿Le informan sobre los cambios que se ejecutan en la organización?					
7	¿Existen diferencias de ideas en los procesos de trabajo y estos lo enfrentan con el diálogo y el consenso?					
8	¿Existe compañerismo y buenas relaciones entre compañeros de trabajo?					
9	¿Se promueve la cooperación entre las diferentes áreas de servicio?					
10	¿Cree que la cooperativa lo considera importante para su funcionamiento?					
11	¿Usted siente que es bien remunerado por su trabajo?					
12	¿En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos?					
13	¿Los miembros del área de trabajo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos?					
14	¿En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas?					
15	¿Su jefe siempre hace que conozcan sus errores, pero no reconoce los aciertos?					
16	¿Se valora los altos niveles de desempeño dentro de la empresa?					



17	¿Tiene un dominio de habilidades técnicas en relación a su cargo?					
18	¿Brinda atención personalizada a los huéspedes?					
19	¿Como empleado conoce todas las funciones que cumple dentro del hotel?					
20	¿Su nivel de productividad es de acuerdo a las políticas establecidas de la cooperativa?					

Nota: Elaboración propia.



Anexo 4: Validación de instrumento

Anexo 4: Validación de instrumento

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Título: DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 2025

I. REFERENCIAS

1.1. Nombre del experto : Leopoldo W. Conneri Caki
1.2. Profesión : Dr. Abogado
1.3. Cargo actual : Decano
1.4. Grado académico : Dr. C. R. R.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

INDICADORES	CRITERIOS	VALORES
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	☒
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables	☒
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia	☒
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	☒
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficiente	☒
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	☒
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	☒
8. COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores, ítems e índices	☒
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación	☒
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación	☒

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

Aprobado ($C > 75\% = 0.75$)

Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Puliaca, 05 de diciembre de 2025

Firma
DNI: 67389341
N° Celular: 993-412768

ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓNAUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCVFormato digital ☒

Fecha de entrega: 28-12-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: GLADYS GUTIERREZ CASTILLO	
Dirección: JR. 20 DE FEBRERO MZ. GLT. 1	
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 70333216	
Teléfono: 980042883	email: gutierrezcastillogladys097@gmail.com
Nombres y Apellidos:	
Dirección:	
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:	
Teléfono:	email:
Facultad y/o Escuela de Posgrado: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
Escuela Profesional o Mención: ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
Asesor: Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR	
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:	
Trabajo de Investigación ☐	Tesis ☒
Trabajo de Suficiencia Profesional ☐	Trabajo Académico ☐
Título: DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIALIZADA CABANA LIMITADA DE LA REGIÓN PUNO, 2025	
Palabras claves, (3 a 5 términos): Cultura organizacional, desempeño laboral, rendimiento, trabajadores.	
¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2} ?	
1	
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 (5311-UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

28 - 12 - 2025

Fecha