



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN**  
**PÚBLICA**



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD**  
**LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**  
**DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE**  
**PICHACANI – LARAQUERI, 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. KAREN DIANA TOQUE PAREDES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**JULIACA – PERÚ**

**2025**



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
PÚBLICA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD  
LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS  
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
PICHACANI – LARAQUERI, 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. KAREN DIANA TOQUE PAREDES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**APROBADA POR EL JURADO REVISOR:**

**PRESIDENTE**

:

Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

**PRIMER MIEMBRO**

:

Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA

**SEGUNDO MIEMBRO**

:

Dr. APOLINAR FLOREZ LUCANA

**ASESOR DE TESIS**

:

Dr. Sc. SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

:

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)



## RESOLUCIÓN N.º 1357-2024-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 24 de diciembre de 2024

### VISTOS:

El Expediente N° 2024-CU-17418 de fecha 25-11-2024 de KAREN DIANA TOQUE PAREDES, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir el examen de sustentación y defensa de la tesis titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI LARAQUERI, 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, 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 Gestión Pública**.

### CONSIDERANDO:

**Que**, de conformidad con el artículo 8º, 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 28º 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: **KAREN DIANA TOQUE PAREDES**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, 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. BENIGNO CALLATA QUISPE                 |
| * 1er. MIEMBRO    | Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA              |
| * 2do. MIEMBRO    | Dr. APOLINAR FLOREZ LUCANA                 |
| * ASESOR DE TESIS | Dr. Sc. SANTO TOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO |

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

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| * Lugar | salón de Grados y Títulos      |
| * Fecha | jueves 26 de diciembre de 2024 |
| * Hora  | 08:00 am                       |

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretarías Académicas y Administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
*Dr. Benigno Callata Quispe*



## RESOLUCIÓN N° 324-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 30 de julio 2024

### **VISTOS:**

El Expediente: **2024-CU-8058** de fecha 03 de julio de 2024, del **Bach. KAREN DIANA TOQUE PAREDES**, 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 Gestión Pública.

### **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. KAREN DIANA TOQUE PAREDES**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI - LARAQUERI, 2024**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

**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 Gestión Pública, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. Sc. S. **LICIMACO AGUILAR PINTO**.

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

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)**, para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI - LARAQUERI, 2024**; presentado por el (la) **Bach. KAREN DIANA TOQUE PAREDES**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como ASESOR al Dr. Sc. S. **LICIMACO AGUILAR PINTO**.

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

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

#### DISTRIBUCIÓN:

- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
Dr. Sc. S. Licimaco Aguilar Pinto  
DIRECTOR

**RESOLUCIÓN N° 160-2024-UI-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 17 de mayo de 2024

**VISTOS:**

El Expediente: **2024-CU-5871** de fecha 17 de mayo de 2024, 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 Gestión Pública.

**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. KAREN DIANA TOQUE PAREDES**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI - LARAQUERI, 2024**, conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en Administración y Gestión Pública.

**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 Gestión Pública, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. Sc. S. LICÍMACO AGUILAR PINTO**, 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: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI - LARAQUERI, 2024**; presentado por el (la) **Bach. KAREN DIANA TOQUE PAREDES**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como ASESOR al **Dr. Sc. S. LICÍMACO AGUILAR PINTO**.

**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. Sc. S. Licímaco Aguilar Pinto  
DIRECTOR  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN - FCA - UANCV

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Secretaría Académica



# KAREN DIANA TOQUE PAREDES

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTR...

 TESIS DE PREGRADO

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::13016:560962218

Fecha de entrega

25 feb 2026, 20:54 GMT-5

Fecha de descarga

26 feb 2026, 6:53 GMT-5

Nombre del archivo

T036\_72950433\_T.docx

Tamaño del archivo

11.3 MB

131 páginas

26.972 palabras

144.906 caracteres



# 15% Similitud general

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

## Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

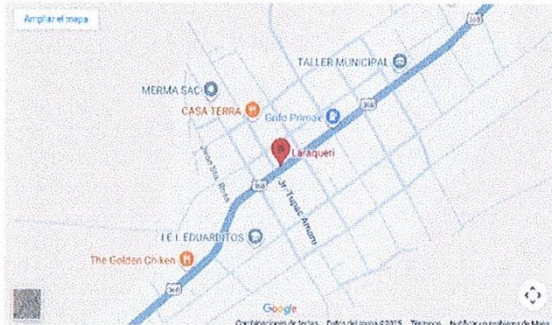
Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

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



|                                                                                                                                      |                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título de la tesis</b>                                                                                                            |                                                                                           |
| CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI – LARAQUERI, 2024 |                                                                                           |
| <b>Datos de autor</b>                                                                                                                |                                                                                           |
| Apellidos y Nombres                                                                                                                  | TOQUE PAREDES KAREN DIANA                                                                 |
| Tipo de documento de identidad                                                                                                       | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                     | 72950433                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                         | <a href="https://orcid.org/0009-0006-2456-2157">https://orcid.org/0009-0006-2456-2157</a> |
| <b>Datos de asesor</b>                                                                                                               |                                                                                           |
| Apellidos y Nombres                                                                                                                  | AGUILAR PINTO SANTOTOMAS LICIMACO                                                         |
| Tipo de documento de identidad                                                                                                       | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                     | 02291995                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                         | <a href="https://orcid.org/0000-0002-1796-9278">https://orcid.org/0000-0002-1796-9278</a> |
| <b>Datos del jurado</b>                                                                                                              |                                                                                           |
| <b>Presidente del jurado</b>                                                                                                         |                                                                                           |
| Apellidos y Nombres                                                                                                                  | CALLATA QUISPE BENIGNO                                                                    |
| Tipo de documento                                                                                                                    | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                     | 01693080                                                                                  |
| <b>Miembro del jurado 1</b>                                                                                                          |                                                                                           |
| Apellidos y Nombres                                                                                                                  | PAYE COLQUEHUANCA ROBERTO                                                                 |
| Tipo de documento                                                                                                                    | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                     | 02145441                                                                                  |
| <b>Miembro del jurado 2</b>                                                                                                          |                                                                                           |
| Apellidos y Nombres                                                                                                                  | FLOREZ LUCANA APOLINAR                                                                    |
| Tipo de documento                                                                                                                    | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                     | 23901593                                                                                  |
| <b>Datos de investigación</b>                                                                                                        |                                                                                           |



|                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Línea de investigación                                                                                                                                                                         | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Grupo de investigación                                                                                                                                                                         | No aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Agencia de financiamiento                                                                                                                                                                      | Ninguno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ubicación geográfica de la investigación                                                                                                                                                       | <p>Edificio: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI - LARAQUERI<br/>País: Perú<br/>Departamento: Puno<br/>Provincia: Puno<br/>Distrito: Pichacani - Laraqueri<br/>Centro poblado: (según corresponda)<br/>Urbanización: (según corresponda)<br/>Manzana y lote: (según corresponda)<br/>Calle: Jr. Túpac Amaru 464 - Laraqueri<br/>Coordenadas:<br/>16°08'52"S (Latitud Sur) y 70°04'03"O (Longitud Oeste)</p>  |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación                                                                                                                                         | Obligatorio. Ejemplo:<br>Marzo 2024 - octubre 2024<br>2024 - 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| URL de disciplinas OCDE<br><a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a><br>- Librería | <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

*Dr. Roberto Payé Colquehuanca*  
DIRECTOR  
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo **KAREN DIANA TOQUE PAREDES**, identificado con DNI Nro. 72950433 en mi condición de egresado de:

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

### **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA,**

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

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI – LARAQUERI, 2024**

Asesorado por: **Dr. Sc. SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO**

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 19 de diciembre del 2025

  
FIRMA  
Dr.Sc. Santotomas Licimaco Aguilar Pinto

  
FIRMA  
Karen Diana Toque Paredes

  
HUELLA



## DEDICATORIA

“Con todo mi cariño, dedico este trabajo a mis padres y hermanos, quienes han sido mi ejemplo de esfuerzo y superación. Su inquebrantable apoyo ha sido el motor que me impulsó a lograr este objetivo, y es gracias a su presencia que hoy puedo celebrar este logro.”

Karen Diana Toque Paredes



## AGRADECIMIENTOS

“Con profundo agradecimiento, expreso mi gratitud a mi familia por el constante respaldo, por su entrega y apoyo a lo largo de todo el proceso de esta investigación. También quiero reconocer a todas aquellas personas que generosamente me ofrecieron su tiempo y colaboración. A mi asesor de tesis, Dr. Sc. S. Licimaco Aguilar Pinto, le extiendo mi sincero reconocimiento por su guía y sabias enseñanzas. A mis padres, les agradezco de corazón por su comprensión y paciencia, especialmente en aquellos momentos clave en los que no pude estar presente con ellos.”

Karen Diana Toque Paredes



## ÍNDICE GENERAL

|                         |      |
|-------------------------|------|
| DEDICATORIA.....        | iii  |
| AGRADECIMIENTOS.....    | iv   |
| ÍNDICE GENERAL .....    | v    |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | ix   |
| ÍNDICE DE FIGURAS ..... | x    |
| RESUMEN .....           | xi   |
| ABSTRACT.....           | xii  |
| INTRODUCCIÓN .....      | xiii |

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 1.1   | Planteamiento del problema.....       | 16 |
| 1.2   | Delimitación de la investigación..... | 18 |
| 1.2.1 | Delimitación Espacial .....           | 18 |
| 1.2.2 | Delimitación Social.....              | 19 |
| 1.2.3 | Delimitación Temporal .....           | 20 |
| 1.3   | Formulación del problema .....        | 21 |
| 1.3.1 | Problema general .....                | 21 |
| 1.3.2 | Problemas específicos.....            | 21 |
| 1.4   | Justificación de estudio .....        | 21 |
| 1.4.1 | Justificación teórica .....           | 21 |
| 1.4.2 | Justificación práctica.....           | 22 |
| 1.4.3 | Justificación metodológica .....      | 22 |



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS

|     |                             |    |
|-----|-----------------------------|----|
| 2.1 | Objetivo general.....       | 24 |
| 2.2 | Objetivos específicos ..... | 24 |

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 3.1   | Antecedentes de la investigación..... | 25 |
| 3.1.1 | Antecedentes Internacionales .....    | 25 |
| 3.1.2 | Antecedentes Nacionales .....         | 28 |
| 3.1.3 | Antecedentes Locales .....            | 31 |
| 3.2   | Marco teórico.....                    | 33 |
| 3.2.1 | Cultura organizacional.....           | 33 |
| 3.2.2 | Efectividad laboral.....              | 53 |
| 3.3   | Marco conceptual.....                 | 70 |

## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 4.1 | Hipótesis general.....                | 74 |
| 4.2 | Hipótesis específicas.....            | 74 |
| 4.3 | Variables .....                       | 74 |
| 4.4 | Operacionalización de variables ..... | 75 |

## CAPÍTULO V

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN



|                                                             |                                                      |            |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------|
| 5.1                                                         | Enfoque de la investigación.....                     | 76         |
| 5.2                                                         | Método(s) aplicados a la investigación.....          | 76         |
| 5.3                                                         | Tipo de investigación.....                           | 76         |
| 5.4                                                         | Nivel de investigación .....                         | 77         |
| 5.5                                                         | Diseño de investigación.....                         | 77         |
| 5.6                                                         | Población y muestra.....                             | 77         |
| 5.6.1                                                       | Población .....                                      | 77         |
| 5.6.2                                                       | Muestra .....                                        | 78         |
| 5.7                                                         | Técnica e instrumentos de recolección de datos ..... | 79         |
|                                                             | Técnica.....                                         | 79         |
| 5.7.1                                                       | Instrumento .....                                    | 79         |
| 5.8                                                         | Confiabilidad y validez del instrumento .....        | 79         |
| 5.8.1                                                       | Confiabilidad .....                                  | 79         |
| 5.8.2                                                       | Validez .....                                        | 80         |
| 5.9                                                         | Procedimiento de tratamiento de datos.....           | 80         |
| 5.10                                                        | Diseño de contrastación de hipótesis .....           | 80         |
| <br><b>CAPÍTULO VI</b><br><br><b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> |                                                      |            |
| 6.1                                                         | Presentación .....                                   | 87         |
| 6.2                                                         | Discusión de resultados .....                        | 97         |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                   |                                                      | <b>101</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                                     |                                                      | <b>105</b> |



|                                             |            |
|---------------------------------------------|------------|
| <b>ANEXOS.....</b>                          | <b>114</b> |
| Anexo 1 Matriz De Consistencia .....        | 115        |
| Anexo 2 Matriz de datos.....                | 116        |
| Anexo 3 Instrumentos.....                   | 118        |
| Anexo 4 Validación del instrumento .....    | 120        |
| Anexo 5 Evidencias de corajo de datos ..... | 121        |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....                                                                         | 75 |
| <b>Tabla 2</b> Confiabilidad para cultura organizacional.....                                                                | 79 |
| <b>Tabla 3</b> Confiabilidad para efectividad laboral.....                                                                   | 80 |
| <b>Tabla 4</b> Resultados de la prueba de hipótesis sobre entre la cultura organizacional y la<br>efectividad laboral .....  | 81 |
| <b>Tabla 5</b> Resultados de contrastación de hipótesis sobre la cultura organizacional y la<br>productividad.....           | 82 |
| <b>Tabla 6</b> Resultados de contrastación de hipótesis sobre la cultura organizacional y el<br>trabajo en equipo .....      | 84 |
| <b>Tabla 7</b> Resultados de contrastación de hipótesis sobre la cultura organizacional y el<br>conocimiento del puesto..... | 85 |
| <b>Tabla 8</b> Análisis de normalidad mediante la prueba de Shapiro.....                                                     | 87 |
| <b>Tabla 9</b> Rho entre cultura organizacional y la efectividad laboral .....                                               | 88 |
| <b>Tabla 10</b> Rho entre cultura organizacional y la productividad .....                                                    | 90 |
| <b>Tabla 11</b> Rho entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo.....                                              | 92 |
| <b>Tabla 12</b> Rho entre la cultura organizacional y el conocimiento.....                                                   | 94 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|                 |                                                                  |    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> | Cultura organizacional y la efectividad laboral.....             | 89 |
| <b>Figura 2</b> | Rho entre cultura organizacional y la productividad .....        | 91 |
| <b>Figura 3</b> | Rho entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo ..... | 93 |
| <b>Figura 4</b> | Rho entre la cultura organizacional y el conocimiento .....      | 95 |



## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri durante el año 2024. se utilizó un enfoque cuantitativo con el método hipotético deductivo. La investigación se clasificó como básica, empleando un nivel correlacional y de acuerdo a los objetivos el estudio fue de diseño no experimental, donde la población de estudio consistió en 49 funcionarios y de ello se seleccionó una muestra de 44 funcionarios, este tipo de muestra se realizó mediante el muestreo aleatorio simple. En cuanto a los materiales empleados se utilizó la técnica de encuesta y el cuestionario diseñado específicamente para recopilar datos sobre cultura organizacional y efectividad laboral. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación de 0,487 con una significancia de 0,001 entre ambas variables, indicando que a medida que la cultura organizacional aumentaba, también lo hacía la efectividad laboral en un 23,72%. La prueba de Tau-b de Kendall reveló un coeficiente de 0,378 y una significancia = 0,000, confirmando una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos. Con dichos resultados se llegó a concluir que existe una relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos.

**Palabras claves:** Compromiso organizacional, liderazgo, normas, motivación, satisfacción laboral.



## ABSTRACT

The objective of the study was to determine the relationship between organizational culture and the work effectiveness of public servants in the District Municipality of Pichacani - Laraqueri during the year 2024. A quantitative approach was used with the hypothetical deductive method. The research was classified as basic, using a correlational level and according to the objectives, the study had a non-experimental design, where the study population consisted of 49 officials and from this a sample of 44 officials was selected. This type of sample was carried out through simple random sampling. Regarding the materials used, the survey technique and the questionnaire specifically designed to collect data on organizational culture and work effectiveness were used. The results showed a correlation coefficient of 0.487 with a significance of 0.001 between both variables, indicating that as the organizational culture increased, so did work effectiveness by 23.72%. Kendall's Tau-b test revealed a coefficient of 0.378 and a significance = 0.000, confirming a positive and significant relationship between organizational culture and the work effectiveness of public servants. With these results, it was concluded that there is a relationship between organizational culture and the work effectiveness of public servants.

**Keywords:** Organizational commitment, leadership, norms, motivation, job satisfaction.



## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado y globalizado, la importancia de la cultura organizacional en la efectividad laboral trasciende las fronteras nacionales para convertirse en un tema de relevancia internacional. Las empresas que operan a nivel global se enfrentan a desafíos únicos al tratar de gestionar la diversidad cultural y promover una cultura organizacional cohesiva que impulse el rendimiento y el compromiso de sus empleados en diferentes partes del mundo.

Identidad institucional junto con rendimiento profesional en funcionarios estatales son temas bastante importantes y, en realidad, influyen bastante en distintos aspectos de la administración pública, ya que, de alguna manera, la cultura organizacional marca el espacio en el que trabajan los empleados públicos, definiendo los valores que se comparten, las normas, las actitudes y también las prácticas que van guiando su comportamiento en el día a día, por lo que una cultura organizacional bien formada y más bien constructiva suele generar un ambiente laboral donde hay cooperación, cierta claridad en lo que se hace y un compromiso más orientado al servicio público, y es que todo esto resulta clave para mejorar la eficiencia de los procesos internos y, al mismo tiempo, lograr que los servicios que se brindan a la ciudadanía sean más efectivos y respondan mejor a lo que la gente realmente necesita.

Asimismo, el rendimiento de los empleados públicos también resulta fundamental, ya que en buena parte define la capacidad que tienen las entidades gubernamentales para cumplir con sus funciones y responder, de manera más o menos eficiente, a las demandas de la sociedad, porque cuando el desempeño laboral es alto se facilita la correcta implementación de las políticas públicas, se aprovechan mejor los recursos que ya se tienen y se promueve, casi de forma constante, una mejora en la calidad de los servicios que se brindan, lo cual no solo ayuda a fortalecer la confianza de la



población en las instituciones públicas, sino que además termina impulsando el desarrollo social y económico y, en general, el bienestar de la sociedad.

En este contexto, la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri tampoco es ajena a los retos y a la vez a las oportunidades que implica manejar una cultura organizacional sólida y, al mismo tiempo, buscar un buen desempeño laboral entre sus servidores públicos, ya que la efectividad de esta entidad se termina reflejando en la forma en que se atiende a los ciudadanos, sea en temas de infraestructura urbana, en la provisión de los servicios básicos o en la ejecución de programas de desarrollo comunitario, por lo que una cultura organizacional que impulse valores como la integridad, la colaboración y la eficiencia puede ayudar bastante a fortalecer la cohesión interna del equipo municipal y mejorar su forma de trabajo; todo este estudio se organiza en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Este capítulo se centra en el planteamiento del problema, donde se explica manera mediante cual clima institucional repercute modo inmediato sobre eficiencia profesional personal estatal, y es ahí donde se van formulando tanto las preguntas generales como las específicas que sirven para orientar toda la investigación, además de presentar la justificación del estudio, en la cual se argumenta por qué resulta importante fortalecer y mejorar la cultura organizacional, ya que esto permite incrementar la productividad y, en general, el desempeño dentro de las entidades públicas.

Capítulo II: Aquí se establecen los objetivos de la investigación, empezando por el objetivo general, que busca identificar vínculo presente acerca clima institucional respecto rendimiento profesional dentro personal estatal, y luego los objetivos específicos, los cuales van detallando las principales áreas que se van a analizar, como los valores que se comparten dentro de la organización, el tipo de liderazgo que se ejerce y la forma en que se da la comunicación interna entre los trabajadores.



Capítulo III: En este apartado se presenta el marco teórico y conceptual, donde se revisan y exploran las principales teorías y modelos vinculados a marco institucional vinculado desempeño profesional puesto esta sección analiza nociones clave tales variadas clasificaciones culturales internas, el clima laboral, la motivación dentro del sector público y, en general, cómo todos estos factores terminan influyendo en el desempeño de los servidores públicos.

Capítulo IV: En esta sección se plantean las hipótesis de la investigación, las cuales buscan comprobar si realmente se observa vínculo relevante respecto marco cultural institucional sólida y la mejora de la efectividad laboral, ya que las hipótesis están orientadas a evaluar de qué manera factores como el liderazgo participativo y el grado de involucramiento institucional impacta en la productividad cotidiana del personal estatal.

Capítulo V: En este capítulo se describe con mayor detalle la metodología de investigación que se utiliza, donde primero se explica el enfoque del estudio, que puede ser de tipo cuantitativo o cualitativo, según lo que se busca analizar, y luego se desarrolla el método, el tipo de investigación y el diseño que se ha elegido, además de precisar la población y la muestra, las cuales están conformadas por servidores públicos de distintas áreas, y también se presenta el instrumento de recolección de datos que se emplea para conocer la percepción de los participantes respecto a la cultura organizacional y cómo esta termina influyendo, de una u otra forma, en su desempeño laboral.

Capítulo VI: Este último capítulo presenta hallazgos logrados durante estudio académico mediante examen exhaustivo acerca impacto cultural institucional sobre eficiencia profesional personal estatal, y a partir de ello se discuten los principales hallazgos en relación con los objetivos y las hipótesis que se plantearon al inici



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del problema

La cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos en municipios como Pichacani-Laraqueri tienen un impacto bastante importante en cómo se brindan los servicios públicos, tanto a nivel nacional como incluso internacional, ya que, por ejemplo, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se estima que las diferencias en la eficiencia del sector público entre países pueden generar una variación de entre el 15 % y el 30 % en el Producto Interno Bruto (PIB) a nivel global, lo cual no es poco, y esta variación está muy relacionada con factores como la cultura organizacional, la forma en que se gestionan los recursos humanos y la calidad del servicio público que se ofrece en los distintos municipios y entidades gubernamentales, por lo que, en ese sentido, queda claro que tanto la cultura organizacional como la efectividad laboral de los servidores públicos terminan influyendo de manera directa en la prestación de los servicios públicos a nivel nacional, ya que, en muchos países, los municipios son la primera línea de contacto entre el gobierno y los ciudadanos, y la calidad de los servicios que brindan puede influir en la percepción general de la eficiencia de una entidad. Sin embargo, las diferencias en entorno institucional junto desempeño profesional entre ayuntamientos generan



diferencias en el nivel de atención brindada a la ciudadanía, lo que a su vez puede generar desigualdades en el acceso a estos servicios para los ciudadanos.

En el contexto del Perú, la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos son de suma importancia para el desarrollo y la equidad a nivel nacional, a esto el profesor y experto en gestión humana y cultura organizacional Morales (2023) sostiene que: “las entidades públicas requieren profesionales debidamente preparados y con valores éticos muy sólidos para brindar al ciudadano los servicios de calidad que necesita”. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se estima que aproximadamente el 65% Gran parte ciudadanía nacional requiere prestaciones estatales municipales orientadas cubrir demandas esenciales tales atención médica formación académica protección ciudadana. Sin embargo, la eficiencia y la calidad de estos servicios no siempre son las mismas en todos los municipios, sino que pueden variar bastante, lo que termina generando diferencias en el acceso y en el nivel de satisfacción de los ciudadanos, y esto refleja que la efectividad laboral de los servidores públicos puede verse influenciada por varios factores propios de cada localidad, como la historia cultural y política del distrito, su demografía, su economía local o incluso la manera en que está organizada y funciona internamente la municipalidad, aspectos que influyen en cómo los empleados entienden sus roles, sus responsabilidades y en qué tan motivados o comprometidos se sienten con su trabajo, a lo que además se suman problemas como la falta de recursos o una infraestructura inadecuada, que muchas veces se convierten en obstáculos adicionales para lograr una mejor efectividad laboral en este contexto.

En el departamento de Puno, los problemas relacionados con la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos se pueden notar en varias municipalidades, ya que, según datos del Gobierno Regional de Puno,

aproximadamente el 30 % de los servidores públicos manifiestan tener bajos grados bienestar ocupacional circunstancia recurrente originada por causas tales carencia motivacional limitación material y también a las pocas oportunidades de desarrollo profesional que se presentan, y todo esto, de una u otra forma, termina afectando negativamente excelencia prestacional ofrecida dentro región administrativa provocando efecto inmediato sobre bienestar cotidiano poblacional y en la percepción que tienen sobre la gestión pública en general.

Los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani-Laraqueri pueden enfrentarse a distintos desafíos que terminan afectando su efectividad laboral, ya que en muchos casos aparecen actitudes algo negativas frente al trabajo por la falta de reconocimiento o de incentivos, además de conflictos internos dentro de los equipos, poca capacitación o escasas oportunidades de desarrollo profesional y, en general, una cultura organizacional que no siempre fomenta la colaboración ni la innovación, y todo esto puede generar una baja en la moral de los trabajadores, reducir l incidir rendimiento además terminar perjudicando excelencia prestacional estatal que ofrece la municipalidad.

## **1.2 Delimitación de la investigación**

### **1.2.1 Delimitación Espacial**

La delimitación espacial de este estudio se centró en la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri, que está ubicada en la región de Puno, Perú, ya que este contexto geográfico resulta bastante relevante por el tipo de entorno organizacional que se da en el sector público, especialmente en zonas rurales, donde se presentan desafíos muy particulares relacionados con la efectividad laboral, y es por eso que la Municipalidad de Pichacani, como entidad gubernamental local, se convirtió en un escenario adecuado para



analizar vínculo entre clima institucional y rendimiento del personal estatal, considerando tanto sus actividades administrativas como el servicio que brindan a la comunidad, y al enmarcar el estudio en esta localidad se buscó recoger perspectivas más específicas que surgen de la combinación entre los valores culturales propios de la zona y los sistemas administrativos formales que ya están establecidos dentro de la organización (Schein, 2004, p. 59), lo cual permitió tener una mirada más cercana y profunda sobre elementos determinantes del clima institucional junto rendimiento profesional considerando componentes tales diseño jerárquico principios compartidos reglamentos internos de trabajo y también las creencias que predominan entre los servidores públicos (Robbins & Judge, 2013, p. 102). Asimismo, la investigación se delimitó a los espacios administrativos y a las áreas de trabajo que están asignadas dentro de las propias instalaciones de la municipalidad, lo cual facilitó la recolección de datos directos y más ligados al contexto real del entorno laboral, y este escenario permitió evaluar de manera más precisa cómo componentes institucionales condicionan desempeño profesional al interior de esta ubicación específica, aportando así una comprensión más situada de las prácticas y de los comportamientos laborales que se dan en un entorno rural del Perú.

### **1.2.2 Delimitación Social**

El estudio estuvo dirigido a los servidores públicos que trabajaron en la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri durante el año en que se realizó la investigación, considerando tanto al personal administrativo como al operativo que forma parte de la municipalidad, ya que estos empleados cumplen diversas funciones dentro de la estructura organizacional, desde cargos de gestión y atención al público hasta labores de campo, y la elección de esta población se dio principalmente por el rol que cumplen en la implementación de las políticas y de los servicios municipales que impactan de manera directa en la comunidad, lo que hace que su efectividad laboral sea un aspecto

clave para el desarrollo local (Dessler, 2019, p. 153). Los servidores públicos constituyen una muestra representativa de la cultura organizacional dentro de la entidad, ya que están directamente inmersos en las prácticas, normas y valores que se impulsan desde la gestión municipal, y además se consideró que son ellos quienes, a través de su efectividad laboral, terminan reflejando los resultados de contar con una cultura organizacional bien definida o, por el contrario, con una que carece de claridad en sus lineamientos culturales (Greenberg, 2011, p. 89), por lo que esta delimitación social se justificó en la necesidad de analizar de qué manera las características culturales influyen en la motivación, la productividad y la satisfacción laboral, poniendo énfasis en aspectos como la cohesión, el liderazgo y las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la entidad pública.

### 1.2.3 Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló durante el año 2024, un periodo que se definió con la intención de captar una visión más actual de la cultura organizacional y de cómo esta impacta en la efectividad laboral dentro de la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri, ya que se consideró un año clave para observar las condiciones laborales más recientes y los cambios que se venían dando en la gestión pública, en un contexto donde también se presentaron varios desafíos, pero a la vez oportunidades de mejora en el sector público (March, 2021, p. 221), y durante este tiempo se buscó analizar cómo las prácticas de gestión y la cultura organizacional fueron adaptándose a las nuevas exigencias y a los cambios operativos propios de un entorno que está en constante transformación, sobre todo en lo relacionado con la prestación de servicios públicos en zonas rurales, además de que este marco temporal permitió que los datos recolectados reflejaran de manera más inmediata los efectos de la cultura organizacional en el desempeño laboral, lo que ayudó a plantear algunas inferencias sobre posibles tendencias futuras en el ámbito laboral de la

municipalidad, considerando también que a lo largo del año pueden darse variaciones en la efectividad laboral de los servidores públicos por factores estacionales o por cambios en la demanda de los servicios municipales (Robbins & Coulter, 2022, p. 76), por lo que la delimitación temporal en el año 2024 sirve finalmente como una base de referencia para futuras investigaciones y comparaciones relacionadas con el desarrollo organizacional de la institución.

## **1.3 Formulación del problema**

### **1.3.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024?

### **1.3.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri?
- ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri?
- ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri?

## **1.4 Justificación de estudio**

### **1.4.1 Justificación teórica**

La cultura organizacional y la efectividad laboral en las entidades públicas resultan claves para entender cómo funcionan realmente estas instituciones y de qué manera terminan impactando en la sociedad, ya que, desde un enfoque más teórico,

estudiar estos aspectos permite analizar las dinámicas internas de las organizaciones públicas, los valores que se comparten, las normas y las creencias que van guiando el comportamiento de los trabajadores, y además brinda una mejor idea de cómo todos estos elementos influyen en elección estratégica junto ejecución normativa estatal más excelencia prestacional brindada motivo para entender marco institucional rendimiento ocupacional dentro ámbito sector público también aporta a la teoría organizacional, al permitir comparar y entender mejor las similitudes y diferencias entre el sector público y el privado, así como los retos específicos que enfrentan los servidores públicos dentro de su entorno laboral.

#### **1.4.2 Justificación práctica**

Desde una mirada más práctica, análisis del clima institucional junto eficiencia profesional en las entidades públicas resulta bastante importante para mejorar la gestión y, en general, el funcionamiento de estas instituciones, ya que al entender mejor los valores, las actitudes y los comportamientos de los servidores públicos, los directivos y responsables de la gestión pueden plantear estrategias más efectivas para fomentar una entorno institucional favorable impulsa estímulo interno fomenta adhesión personal además eleva excelencia prestacional estatal que se brindan, y además este tipo de conocimiento ayuda a identificar con mayor claridad qué aspectos necesitan mejorar en la gestión del talento humano, en la asignación de los recursos y en la toma de decisiones, contribuyendo así a una administración pública más eficiente y también más transparente.

#### **1.4.3 Justificación metodológica**

Desde una perspectiva metodológica, análisis sobre clima institucional junto a eficiencia profesional en las entidades públicas implica necesariamente el uso de enfoques interdisciplinarios y métodos de investigación mixtos, ya que para comprender mejor estos temas se pueden emplear herramientas como encuestas, entrevistas, análisis



documental y hasta la observación participante, con el fin de recoger tanto datos cualitativos como cuantitativos acerca del entorno institucional ambiente ocupacional bienestar del capital humano y otros aspectos que resultan relevantes, y además es clave tener en cuenta el contexto en el que se desarrolla la investigación, adaptando los métodos y enfoques a las particularidades del sector público y al entorno específico de cada entidad, por lo que integrar distintas perspectivas teóricas y, a la vez, involucrar a los propios servidores públicos en el proceso de investigación puede enriquecer bastante la comprensión de los resultados y hacer que los hallazgos sean más útiles y aplicables en la práctica.



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS

#### 2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024.

#### 2.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.



## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1 Antecedentes Internacionales

García et al, (2020) El estudio investigaron fue la “relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de una institución educativa”. Emplearon el métodos correlacionales y descriptivos mediante esquema empírico observacional transversal contando colectivo poblacional de 50 sujetos. Los resultados a las que llegaron fue que evidenciaron correspondencia favorable sumamente elevada con respaldo matemático relevante indicando gestión cultural interna apropiada desde liderazgo incrementaría bienestar ocupacional asimismo detectaron fundamento tradicionalista con orden jerárquico claramente establecido, y que el personal más antiguo tendía a apoyar a los recién llegados. Los directivos y docentes coincidieron en que estas características eran frecuentes en la institución. Llegaron a concluir que el personal se ajustaba siempre a normas preestablecidas, las comunicaciones oficiales se realizaban por escrito y las actividades eran supervisadas constantemente.

Morales (2011) el presente trabajo tuvo como objetivo investigar la “relación entre la Cultura Organizacional y el Bienestar Laboral en instituciones educativas, reconociendo el papel crucial del Bienestar Laboral en el funcionamiento óptimo de

dichas instituciones y su impacto dentro colectivo formativo junto excelencia pedagógica el estudio fue desarrollado en territorio palmireño aplicando perspectiva interpretativa. La información se obtuvo principalmente de la Institución Educativa Cárdenas Centro, donde participaron el 50% de los servidores públicos que completaron encuestas. Además, se realizaron cuatro entrevistas en profundidad con servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos. Las encuestas y entrevistas permitieron contrastar las percepciones de profesorado, jefaturas académicas, personal gestor, colaboradores adicionales, funcionarios estatales evidenciando vinculación respecto a marco cultural institucional salud ocupacional en la educación.

Baltazar et al., (2023) la investigación cuyo propósito fue “determinar la relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de la salud”. Los autores consideraron como investigación relacional evaluativa basada en selección aleatoria integrada por ciento veinticinco trabajadores quienes respondieron cuestionarios acerca del marco institucional bienestar ocupacional rendimiento funcional. Los resultados demostraron que la cultura organizacional y la satisfacción laboral estaban en niveles medios, mientras que el desempeño laboral era alto. Esto demuestra las importantes conexiones entre marco institucional interno junto rendimiento funcional bienestar ocupacional las deducciones señalaron que aplicación de tácticas articuladoras eficientes más generación de escenarios para crecimiento profesional optimizan eficacia ocupacional nivel prestacional brindado.

Ortega et al., (2023) la investigación tenía como objetivo “determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador (DIGEIM)”. Los investigadores de esta materia consideraron tres componentes del ambiente ocupacional interacción social independencia operativa estímulo profesional además tres ámbitos del



rendimiento funcional producción logro optimización. Para ello empleó una metodología correlacional, recopilando datos in situ a través a partir de cuestionario administrado a sesenta y cuatro funcionarios estatales los hallazgos alcanzados indicaron asociación equivalente a setenta y uno coma dos por ciento entre ambiente institucional y rendimiento funcional. Además, identificaron problemas significativos en la comunicación y la motivación laboral, lo que afectaba la productividad, la eficacia y la eficiencia, en razón a ello llegaron a concluir que entre la motivación laboral y la eficacia hay una relación débil, así como entre la motivación laboral y la eficiencia. Estos hallazgos destacan la importancia de abordar el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la DIGEIM y otras instituciones relacionadas dentro de la Armada del Ecuador. Sugirieron que la necesidad de investigaciones adicionales para validar nuevas variables que puedan influir en el desempeño laboral.

Millán (2021) en su investigación se centró en analizar cómo las instituciones públicas locales enfrentaron un entorno competitivo y buscaron fortalecer su capacidad para implementar políticas públicas que respondieran a los intereses de la sociedad, para ello uso un enfoque metodológico que combinó análisis cualitativo y cuantitativo, empleando métodos diacrónicos, sistemáticos, sincrónicos y estructurales. Los resultados que llegó, aunque los esfuerzos por profesionalizar las administraciones públicas eran reconocidos, estos eran percibidos como costosos a corto plazo y con beneficios a largo plazo, lo que generaba incertidumbre entre los administradores sobre su permanencia en las organizaciones. Además, se encontró que solo el 40% de las instituciones cumplía con las disposiciones legales relacionadas con la evaluación de programas, y un 55% carecía de reglamentos internos, llegó a concluir que la cultura organizacional fue importante en la transformación de estas instituciones en un entorno sociodemográfico dinámico, y que la investigación científica en administración pública es crucial para documentar

estrategias que resuelvan problemas estructurales y fortalezcan las capacidades administrativas.

### 3.1.2 Antecedentes Nacionales

García (2023) la investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, se propuso “determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF)”. Realizó un estudio descriptivo correlacional, utilizando una muestra de 132 servidores seleccionados de una población total de 200, en el que empleó método interrogativo para recolectar información posteriormente procesada usando software analítico SPSS versión veintiséis incorporando contraste estadístico Spearman Rho para análisis inferenciales. Los resultados que llegó fue que el 74.2% de los encuestados percibía un escaso grado de identidad institucional, mientras que el 82.6% opinaba que el impulso en el trabajo era reducido, a partir de ello determinó una asociación positiva y media entre el entorno organizativo y el estímulo laboral, mediante un índice Rho de Spearman equivalente a 0.576 y un nivel de significancia menor a 0.05, lo cual evidencia un vínculo estadísticamente relevante entre ambos factores, concluyendo finalmente que el ambiente institucional guarda una conexión importante con el nivel de motivación en el desempeño laboral de los servidores públicos del INABIF.

Campos (2024) la investigación tuvo como objetivo general “determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis durante el período 2021”. Utilizó una orientación numérica de carácter práctico, con alcance interpretativo y procedimiento inferencial, utilizando un esquema asociativo de causa y efecto en la investigación, el conjunto poblacional original estuvo conformado por sesenta trabajadores, de los cuales se extrajo



un grupo de treinta a través de una selección no aleatoria. Se llevó a cabo una encuesta utilizando un cuestionario compuesto por veintitrés ítems, corroborado mediante evaluación de especialistas, y la consistencia interna fue verificada a través del índice alfa de Cronbach, los hallazgos evidenciaron que los rangos etarios más frecuentes correspondieron a 31–40 y 41–50 años, concentrando el 46,7% y el 33,3% respectivamente, con predominio del sexo masculino equivalente al 56,7%, respecto al ambiente institucional, el 30% de los funcionarios estatales manifestó conformidad, mientras que un 10% expresó inconformidad. Se observó un alto nivel de acuerdo en el trato entre colaboradores y entre jefes y servidores. Además, se identificó un vínculo relevante entre el entorno institucional y múltiples componentes del rendimiento ocupacional, sobresaliendo particularmente el compromiso en las labores con un índice de asociación medio de 0,606, a modo de cierre se determinó que hay un efecto beneficioso del ambiente organizativo sobre el cumplimiento funcional del personal estatal de la Municipalidad Distrital de Amarilis, planteando que un contexto favorable puede mejorar significativamente el compromiso y la responsabilidad en el trabajo del personal.

Arce y Hernandez (2022) tuvieron como objetivo “determinar la correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios públicos del Congreso de la República”, en donde utilizaron un planteamiento estadístico sin manipulación con alcance asociativo, en el cual se administró un cuestionario a un grupo de 317 servidores estatales pertenecientes al Parlamento peruano, resultando un Rho de 0,883 y significancia de 0,000, finalmente concluyeron que existía una alta correlación positiva entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, destacando las dimensiones de Valores y Creencias y Supuestos Básicos como las más influyentes.

Soria (2023) en su estudio se centró en establecer el vínculo existente entre el ambiente institucional y el bienestar ocupacional del personal de la Municipalidad Provincial de Abancay durante el año 2022, aplicó una orientación numérica y un esquema observacional de tipo transversal, con un grupo seleccionado de manera no deliberada conformado por 98 trabajadores, utilizando el cuestionario como procedimiento de recolección de información, aplicada a través de canales digitales, y se empleó un cuestionario con 16 ítems para la cultura organizacional y 10 para la satisfacción laboral, para ello la validez del instrumento fue confirmada por especialistas, y se calculó la confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,960 y 0,965. Los resultados que llegó con el análisis de correlación de Spearman mostraron un coeficiente de 0,719 y un p-valor de 0,000, lo que validó la hipótesis de que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. En cuanto a la cultura organizacional, el 77,55% de los colaboradores la consideraron débil, un 8,16% regular y un 14,29% fuerte, llegó a concluir con una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Inga y Rosales (2023) en el estudio realizaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pangoa, partió desde la importancia del personal hasta ver el desempeño, especialmente en un contexto de constantes cambios tecnológicos y coyunturales, cuyo propósito se plantearon determinar esta vínculo existente entre el entorno institucional y el agrado ocupacional, empleando un grupo de 95 colaboradores ediles, mediante herramientas como el Cuestionario de Ambiente Organizativo y el Instrumento de Bienestar en el Trabajo, los hallazgos obtenidos evidenciaron asociaciones relevantes entre distintos componentes del contexto organizativo tales como Estilo de Liderazgo,



Reconocimiento, Entusiasmo y Apoyo, Recompensa e Innovación y la dimensión de Condición de Trabajo, llegó a concluir hay un vínculo entre el ambiente institucional y el bienestar en el trabajo.

### 3.1.3 Antecedentes Locales

Tacuri (2023) tuvo como objetivo de “determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha empresa de servicios educativos MASTA”, para ello la hipótesis fue relación directa y significativa entre ambas variables, el estudio fue descriptivo, de método cuantitativo, hipotético, deductivo y no experimental, realizado con una muestra de 57 colaboradores de la organización educativa. Los datos recopilaron mediante técnicas de investigación, revelando que la mayor parte del personal identificaba un entorno institucional favorable y un rendimiento ocupacional elevado, con una proporción media de asociación entre ambiente y productividad del 90.35%, llegó a concluir que la cultura y el diseño organizacional contribuyen a una organización eficiente y responsable, lo que promueve un buen desempeño laboral en las tareas y funciones de los trabajadores.

Chavez (2022) En su trabajo de investigación se propuso “establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en dicha institución educativa Gran Unidad Escolar San Juan Bosco”, para cuyo objetivo utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional y descriptivo, utilizando métodos deductivos cuantitativos. La investigación lo realizó en la Unidad Escolar Gran San Juan Bosco Puno, con una población y muestra de 42 personas, entre docentes y directivos. La técnica y el instrumento empleado fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente. Con el estadístico de coeficiente de Spearman (rs), los hallazgos evidencian una asociación elevada y directa, con un indicador de 0,743, entre el entorno institucional y el



rendimiento ocupacional de los trabajadores docentes y administradores institucionales. Concluyó que un clima organizacional de apoyo puede influir positivamente en el desempeño laboral del personal de la Unidad Escolar Gran San Juan Bosco.

Berolatti (2023) El trabajo de investigación tuvo como propósito “determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de Electro Puno S.A.A. en el año 2019”, utilizó una metodología básica con un diseño transversal no experimental y un nivel de correlación. La muestra estuvo compuesta por 89 empleados de la empresa seleccionados mediante muestreo censal no probabilístico. Para ello utilizó cuestionarios instrumentales validados para la recolección de datos y el análisis se realizó mediante el programa SPSS 23. El resultado sobre el clima organizacional como de desempeño laboral revelaron una alta correlación de 0,881 y un valor p de 0,00, confirmando la hipótesis propuesta.

Luque (2022) en su investigación sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno (EMSAPUNO S.A.) en 2018 buscó conocer las percepciones de los trabajadores respecto a la organización interna y su influencia en la satisfacción laboral, para ello utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, se aplicó un cuestionario a 165 empleados, con 36 preguntas sobre clima organizacional y 20 sobre bienestar ocupacional, los hallazgos señalaron que el 56% del personal evaluó el ambiente institucional en categoría intermedia, el 22% en condición elevada y el 21% en estado reducido, el estadístico Rho de Spearman alcanzó 0,707, evidenciando una asociación directa intensa entre ambos constructos, respecto al agrado en el empleo, el 52% del equipo manifestó un grado moderado, el 39% bajo y solo el 9% alto, lo que reflejó una percepción general de falta de reconocimiento y recompensas, afectando su bienestar y calidad de vida, llegó a concluir que influye el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Sotomayor (2021) su investigación nace a raíz de las falencias en la interacción social y el fortalecimiento de la cultura organizacional en la municipalidad, donde su objetivo a sido identificar la influencia de la cultura organizacional en la gestión de los recursos humanos, para ello utilizó un método mixto, predominando el enfoque cuantitativo, y se recopiló información a través de encuestas, los resultados que llegó en el cual el 31% de los trabajadores consideró importante conocer los procesos culturales para mejorar el desempeño, el 28% valoró muy positivamente la cultura organizacional, mientras que el 21% la consideró poco importante y el 14% no la vio relevante. Además, un 6.90% no tenía una opinión clara al respecto, llegaron a concluir que influye los valores, el lenguaje organizacional y en desempeño laboral.

### **3.2 Marco teórico**

#### **3.2.1 Cultura organizacional**

Dicho marco simbólico reúne principios, convicciones, pautas además acciones asumidas colectivamente dentro institución determinada, estableciendo rasgos propios mediante incidencia sobre vínculos internos junto relación frente contexto externo. Para Chiavenato (1999) la cultura organizacional se puede entender como el modo de vida dentro de una empresa, que abarca un sistema de creencias, expectativas y valores. Esta cultura determina la manera específica en que los miembros de la organización interactúan y se relacionan entre sí. Este conjunto de factores debe ser observado, analizado e interpretado de manera continua para comprender plenamente la dinámica interna de la organización. Por otro lado, Tylor (1920) indica que es la totalidad intrincada que abarca saberes, convicciones, manifestaciones creativas, principios éticos, normas jurídicas, tradiciones y demás destrezas junto conductas incorporadas por individuo al integrarse dentro comunidad social.



Jimenez (2018) considera que: “Dichos sistemas culturales corporativos resultan cruciales al logro empresarial porque brindan sentido institucional a colaboradores además panorama clarificador acerca aquello simboliza entidad” en tal razón comprender El entramado institucional constituye factor esencial para logro corporativo porque facilita a cúpula gerencial interpretar además identificar de qué manera funcionan procesos internos desempeñan los empleados en la organización. A esto Morales (2023) refiere que los funcionarios públicos enfrentan el desafío de manejar y adaptarse a un entorno burocrático y jerárquico, cuyo principal objetivo es ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos. Aunque estas características a veces pueden convertirse en una especie de limitación si no se manejan bien, nosotros creemos que sí es posible darle más flexibilidad, eficiencia y agilidad a los servicios que brindan las organizaciones públicas, pero claro, partiendo de una comprensión más profunda de su cultura, porque al final entender los valores, las normas y los procedimientos que ya están bien marcados dentro de la estructura burocrática permite que los funcionarios, de alguna manera, identifiquen oportunidades para mejorar los procesos, simplificar trámites y, en cierto modo, responder más rápido a las necesidades que van cambiando en la comunidad, y desde esta mirada no solo se logra una mejor administración de los recursos públicos, sino que además se termina fortaleciendo la confianza y la satisfacción de los ciudadanos, ya que reciben servicios que se sienten más accesibles, más transparentes y mejor adaptados a lo que realmente necesitan.

Por otra parte, Schein (1992) refiere que “la cultura organizacional es el conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización que ayudan a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p.56).

Es decir, una buena cultura organizacional dentro de las municipalidades básicamente asegura que todo funcione mejor y que los trabajadores sean más eficientes,

porque la motivación laboral, por ejemplo, es clave ya que empuja a los empleados a esforzarse más y a comprometerse con lo que les toca hacer, mientras que la eficacia laboral tiene que ver con qué tan capaces son de cumplir los objetivos que se proponen, de manera eficiente y efectiva a la vez, y a eso se suma la satisfacción laboral, que al final mide qué tan cómodos y contentos se sienten los trabajadores en su espacio de trabajo, algo que resulta súper importante para mantener un ambiente positivo y productivo, y claro, también están las competencias laborales, que incluyen las habilidades y los conocimientos necesarios para cumplir bien las tareas asignadas, siendo fundamentales para un buen desempeño, además de la gestión del tiempo, que es vital para aprovechar mejor las horas de trabajo y lograr que los proyectos se terminen dentro de los plazos, y ya complementando todo esto, las estrategias de motivación, como los incentivos, el reconocimiento o las oportunidades de desarrollo, juegan un papel bastante importante para mantener altos los niveles de energía y enfoque en los empleados.

Además, refiere que existe tres factores como: Artefactos, valores y supuestos (Schein, 1992).

### ***3.2.1.1 Elementos que Componen la Cultura Organizacional***

Esta dimensión se compone de varios elementos:

- **Creencias compartidas:** Los valores y las creencias que comparten los miembros de una organización, y que al final terminan influyendo bastante en su forma de actuar, forman el núcleo de lo que se entiende como cultura organizacional, ya que estos mismos valores y creencias no solo marcan qué cosas son importantes o se consideran valiosas dentro de la organización, sino que también, de alguna manera, van estableciendo ciertas normas y pautas de comportamiento que todos los integrantes deberían seguir en su día a día.

- **Valores compartidos:** Los principios y estándares que los integrantes pertenecientes entidad valoran prioritarios los cuales inciden de forma inmediata en las decisiones y acciones que toman, forman básicamente la base ética y operativa de la organización, ya que estos principios y estándares, que a veces están bien claros en la misión, la visión o las políticas institucionales, o en otros casos se van entendiendo de manera más implícita a través de la cultura y de las prácticas del día a día, terminan funcionando como una especie de brújula que orienta el comportamiento de los trabajadores frente a distintas situaciones.
- **Normas y procedimientos:** Las reglas junto procedimientos aplicados por participantes integrantes entidad para relacionarse entre ellos y para realizar sus tareas son bastante importantes para que la entidad funcione de manera eficiente y, en general, de forma más ordenada y armoniosa, ya que estas reglas y prácticas, que pueden estar formalmente establecidas en políticas y procedimientos o también surgir de manera más informal a partir de la misma cultura organizacional, van marcando un marco más o menos claro sobre cómo se colabora, cómo se comunica la gente y cómo se ejecutan las tareas en el día a día.
- **Símbolos y rituales:** Los elementos que representan la identidad y la cohesión de una organización, como pueden ser los logotipos, los himnos o incluso ciertas celebraciones internas, son parte importante de la cultura organizacional, ya que no solo ayudan a identificar y diferenciar a la institución frente al entorno externo, sino que también, de alguna forma, refuerzan el sentido de pertenencia y la unión entre las personas que forman parte de ella (Maestre, 2011).

### 3.2.1.2 *Artefactos*

Los artefactos dentro de una organización son elementos que van más allá de solo cumplir una función física o incluso abstracta, ya que representan símbolos, tanto tangibles como intangibles, que terminan moldeando la cultura organizacional, porque estos artefactos pueden ser materiales, como documentos, insignias o los mismos espacios físicos, pero también inmateriales, como ciertas normas no escritas, ceremonias o tradiciones que ya están bien marcadas, y su importancia está en que ayudan a comunicar, expresar y, en cierto modo, moldear cómo los trabajadores y otros stakeholders perciben a la organización, por ejemplo, un símbolo corporativo o un ritual de bienvenida puede transmitir ideas como la innovación, la colaboración o el compromiso con la excelencia, y además todo esto sirve para mantener y reforzar la identidad organizacional, alineando a los miembros hacia objetivos comunes y fortaleciendo la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la institución (Maestre, 2011).

Los artefactos, En el contexto de la cultura organizacional, estos elementos son cosas tangibles y visibles que representan y reflejan los valores, las creencias y las normas de una organización, ya que incluyen una variedad bastante amplia de manifestaciones tanto físicas como simbólicas, como la arquitectura y el diseño de las oficinas, la forma en que se distribuye el espacio de trabajo, los logotipos, los eslóganes, la vestimenta, y también los rituales y las ceremonias que se practican dentro de la institución.

Los artefactos que se mencionan en la cultura organizacional son:

#### **a. Instalaciones**

Los objetos, ya sean materiales como una pintura, una escultura o un libro, o también inmateriales como una melodía, una idea o alguna tradición, tienen significados y funciones que cambian bastante según el contexto en el que se encuentren, y es que estos objetos funcionan como herramientas bien fuertes para la comunicación, porque

pueden transmitir mensajes, emociones e incluso ideas bastante complejas, además de servir para expresar una identidad cultural, personal o social, y de alguna manera influyen mucho en cómo las personas perciben y se comportan, ya que a través de su diseño, su uso y todo el simbolismo que cargan, pueden transformar la experiencia del usuario, moldear opiniones, generar reflexión y hasta crear conexiones entre personas y comunidades (Silva, 2018).

Las instalaciones se consideran artefactos que reflejan y influyen en la cultura organizacional. Estas instalaciones son elementos como:

- **Diseño del espacio de trabajo:** Se entiende que esto puede tener una relación directa con la satisfacción del trabajador, ya que el espacio de trabajo es un elemento clave para que realmente exista productividad laboral, porque factores como la disposición física del lugar, el tipo de mobiliario, la iluminación, el nivel de ruido, la ergonomía y los espacios pensados para distintas actividades influyen bastante en cómo se siente el trabajador y, en consecuencia, en su desempeño diario (Alarcón, Román, & Gonzáles, 2022).
- **Condición de los espacios:** La calidad y el estado en que se encuentran los espacios de trabajo pueden influir bastante sobre el rendimiento ocupacional del personal dado que un ambiente adecuadamente preservado en óptima condición contribuye no únicamente hacia el equilibrio corporal además psicológico hacia los trabajadores, sino que también termina influyendo en su motivación, en su nivel de satisfacción laboral y en qué tan eficientes pueden ser, y en todo esto intervienen varios factores clave como la limpieza, el mantenimiento, la seguridad, la accesibilidad y hasta la estética del lugar donde se trabaja.

## b. Lenguaje

Según Silva (2018) Los objetos y los símbolos que se usan en cualquier contexto tienen significados y funciones específicas que resultan clave para la comunicación y para cómo interpretamos el entorno, y dentro de todo esto el lenguaje resalta como un artefacto fundamental, ya que permite transmitir y expresar ideas, sentimientos y pensamientos de una forma más o menos estructurada y comprensible, porque a través del lenguaje, ya sea hablado, escrito o incluso gestual, las personas pueden expresar conceptos abstractos, compartir experiencias, crear relaciones y construir conocimiento de manera colectiva, y es que el uso de símbolos, desde las palabras hasta los signos o los gestos, facilita que la información se pueda codificar y entender, haciendo posible la interacción entre las personas y la cohesión social, por lo que tanto los objetos tangibles como los elementos intangibles, como el lenguaje, cumplen un rol bastante importante en cómo percibimos la realidad y en la construcción de significado en nuestra vida diaria.

El lenguaje utilizado en una empresa es otro artefacto que refleja y influencia la cultura organizacional:

- **Terminología:** El uso de ciertos términos específicos y la forma en que se maneja la terminología dentro de la empresa pueden considerarse artefactos que reflejan bastante bien la cultura organizacional, ya que estas palabras y expresiones, como jergas internas, acrónimos, lemas o frases que se repiten con frecuencia, funcionan como una manera de comunicación interna que no solo ayuda a que los trabajadores se entiendan mejor entre ellos, sino que también, de alguna forma, refuerza la identidad y la cohesión del grupo.
- **Comunicación:** La terminología y el lenguaje específicos que se usan dentro de una empresa van más allá de ser simples herramientas para comunicarse, ya que en realidad funcionan como artefactos culturales que reflejan y refuerzan la identidad y los valores de la organización, porque esta jerga interna, donde entran

acrónimos, frases que se repiten seguido y términos técnicos propios del trabajo, le da a los empleados una forma de expresar y compartir la cultura organizacional en el día a día.

### c. Vestimenta

Según Silva (2018) Los objetos que se usan para vestir, como la ropa y los accesorios, tienen significados y funciones que van más allá de solo cubrir una necesidad práctica, ya que la vestimenta funciona como un artefacto bastante completo que puede comunicar muchos aspectos de la identidad de una persona, como el estatus social, el género, las afiliaciones culturales o incluso las preferencias personales, y es que a través de la elección de ciertos estilos, colores, telas y diseños, las personas pueden expresar su personalidad, su profesión o sus creencias, y al mismo tiempo seguir o cuestionar algunas normas sociales, porque la moda y los accesorios no solo reflejan tendencias estéticas o funcionales, sino que también actúan como una forma de comunicación no verbal, transmitiendo mensajes, a veces sutiles y otras más directos, sobre quiénes somos y cómo queremos que los demás nos perciban, haciendo que la vestimenta funcione, en cierto modo, como un lenguaje visual y simbólico que influye en las interacciones sociales.

La vestimenta es otro artefacto que puede influir en la cultura organizacional:

- **Uniformes:** El uso de uniformes dentro de una organización no solo cumple una función práctica de identificación visual, sino que también actúa como un artefacto cultural bastante fuerte que refleja y refuerza la identidad y la cohesión dentro de la empresa, ya que estos uniformes no son solo simples prendas de vestir, sino que más bien se convierten en un símbolo tangible de la cultura organizacional, transmitiendo mensajes sobre los valores, la profesionalidad y la sensación de unidad que tiene la organización.



- **Moda:** La moda y la forma de vestir dentro de una organización no solo cumplen una función estética, sino que también funcionan como artefactos culturales que reflejan y refuerzan la identidad y los valores de la empresa, ya que la manera en que se visten los empleados puede influir bastante en la percepción interna y externa de la organización, afectando tanto la moral de los trabajadores como la imagen que se llevan los clientes, socios y otras personas interesadas sobre la empresa.

#### d. Mito

Silva (2018) Los objetos, en sus distintas formas, tienen significados y funciones que cambian según el contexto en el que se encuentren, funcionando como medios de comunicación y de expresión cultural, y dentro de todo esto los mitos resaltan como objetos inmateriales que cumplen un papel clave en la transmisión de valores, creencias y normas sociales, ya que a través de relatos simbólicos y narraciones tradicionales no solo reflejan la forma en que las comunidades entienden el mundo, sino que también influyen en el comportamiento colectivo e individual, porque ofrecen modelos de conducta, explican ciertos fenómenos y, en cierta manera, legitiman estructuras sociales, y estos relatos antiguos, cargados de significado, pueden marcar la percepción que se tiene del mundo y fortalecer la identidad cultural, funcionando como herramientas educativas y de cohesión que ayudan a mantener la herencia cultural y refuerzan la solidaridad dentro de la comunidad, por lo que tanto los objetos tangibles como los mitos cumplen función relevante dentro conformación además preservación del entramado colectivo así como modo mediante cual individuos comprenden se relacionan frente medio circundante.

El mito es otro artefacto que puede influir en la cultura organizacional. Esto puede incluir:

- **Historia de la empresa:** La historia de la empresa y todo el legado que va construyendo son aspectos clave porque no solo cuentan lo que pasó en el pasado, sino que también funcionan como una especie de artefactos culturales que, de alguna manera, terminan influyendo en cómo se forma la identidad de la empresa y en cómo la ven tanto los trabajadores como los clientes. La narrativa histórica, por así decirlo, incluye desde sus inicios, los momentos más importantes, los problemas que tuvo que enfrentar y cómo los fue superando, hasta los valores que la han ido guiando con el tiempo, y es que todo eso no queda solo como recuerdo. Al final, estos elementos históricos terminan teniendo un peso fuerte en la cultura organizacional y en la forma en que la empresa se presenta y se posiciona en el mercado, o sea, no es algo menor sino parte de cómo funciona en el día a día.
- **Valores y creencias:** Los valores y creencias que se van transmitiendo a lo largo de la historia de la empresa no son solo una parte más de su identidad, sino que también funcionan como artefactos culturales que, en cierto modo, ayudan a formar y a reflejar la cultura organizacional que se vive día a día. La narrativa histórica de una empresa va desde sus primeros inicios, pasando por los problemas que tuvo que enfrentar, hasta los logros que fue alcanzando con el tiempo, y todo eso se va quedando. Estos relatos no solo sirven para mantener viva la memoria de la organización, sino que también dejan enseñanzas importantes sobre los principios y valores que, finalmente, terminan influyendo en cómo los trabajadores actúan y toman decisiones en el presente, o sea, no se queda solo en el pasado (Díaz, Campos, & Martínez, 2015).

### 3.2.1.3 *Valores*

Los valores dentro de la cultura organizacional, en realidad, son esos principios y creencias básicas que van marcando cómo se comportan las personas y cómo toman

decisiones dentro de una empresa, o sea, no es algo tan teórico como suena. Estos valores representan lo que la organización considera importante y valioso, y funcionan como una especie de brújula moral que orienta a los trabajadores en su día a día y en la forma en que se relacionan con los demás. Los valores organizacionales pueden incluir cosas como la integridad, la excelencia, la innovación, el respeto, la responsabilidad social o el trabajo en equipo, aunque a veces no todos se aplican igual. Estos principios no solo dicen qué es aceptable o no dentro de la empresa, sino que también influyen, de alguna manera, en cómo se crean las políticas, cómo se organizan los procesos y cómo se plantean las estrategias, y es que todo está conectado. Según Schein (1992), se analizan justamente estos valores porque son los que le dan sentido al comportamiento de los miembros que forman parte de la organización.

- **Autoridad:** La autoridad, entendida como esa capacidad que tiene una persona para influir en otras, se basa en cosas como la responsabilidad, el prestigio y la influencia, y toma un sentido distinto cuando se habla del desarrollo personal. En este contexto, la autoridad debería estar al servicio de la libertad, o sea, no solo para apoyarla o cuidarla, sino también para impulsarla durante todo el proceso de crecimiento de la persona. Esta autoridad, lejos de ser algo opresivo o que más bien limite, en realidad ayuda bastante al desarrollo personal, ya que te da un marco dentro del cual uno puede ir explorando y desarrollando su propio potencial, aunque a veces eso no se note tanto en el día a día. Además, la autoridad moral se va construyendo poco a poco a partir de valores claros y de una postura firme frente a las creencias que se consideran fundamentales, lo que hace que ciertas personas sean vistas y reconocidas como referentes morales, y es que al vivir y defender esos valores con coherencia y cierta integridad, terminan convirtiéndose en una guía o un ejemplo a seguir, influyendo de manera positiva,



aunque no siempre directa, en las decisiones y en el comportamiento de los demás (EUROINNOVA, 2004).

Una guía para el comportamiento y para las decisiones es algo bastante fundamental en la vida cotidiana, ya que nos da como un marco de referencia para lo que hacemos y para las elecciones que vamos tomando. La autoridad, que muchas veces influye de manera directa en nuestras creencias y valores, cumple un papel clave en todo este proceso, porque al final termina influyendo en cómo interpretamos y aplicamos nuestras normas éticas y morales, incluso cuando a veces no somos tan conscientes de ello; por eso es importante, o mejor dicho casi vital, tener en cuenta la autoridad moral y ética al momento de tomar decisiones, ya que este tipo de autoridad se basa en principios como la justicia, la integridad y la responsabilidad, y finalmente son estos principios los que van orientando nuestras acciones hacia lo que se considera correcto y justo dentro de la sociedad. Al momento de evaluar qué autoridad aceptamos o seguimos, deberíamos fijarnos en que realmente promueva el bienestar común y respete la dignidad de todas las personas involucradas, porque no todo vale, y de alguna manera esta guía para nuestro comportamiento y para decidir mejor debería ir acompañada de una reflexión crítica sobre de dónde proviene esa autoridad moral y ética, asegurándonos así de que lo que hacemos esté alineado con valores más profundos y principios fundamentales, aunque en la práctica no siempre sea tan sencillo como suena. (Karter, 2017).

- **Estimulación:** La estimulación intelectual es una parte clave del liderazgo transformacional, ya que es ahí donde los líderes buscan crear un entorno que motive a sus seguidores a ser más creativos e innovadores, aunque al inicio cueste un poco. Estos líderes transformadores suelen retar a sus equipos a cuestionar



ideas que ya estaban muy marcadas, a replantear problemas y a ver situaciones que ya conocen desde puntos de vista distintos y más originales. Este enfoque no solo impulsa la innovación y el pensamiento crítico, sino que también implica asumir ciertos riesgos y animarse a romper con lo establecido, sacando a las personas de su zona de confort, por decirlo así. Al hacer esto, los líderes transformacionales no solo fomentan el crecimiento intelectual y la capacidad de adaptarse a los cambios, sino que también van formando una cultura organizacional más dinámica, donde preguntar, debatir de manera constructiva y proponer nuevas ideas es algo que se valora y se promueve, y al final este tipo de liderazgo no solo apunta al desarrollo profesional y personal de cada uno, sino que también fortalece la capacidad de la organización para responder mejor a los cambios (Fardella, 2000).

Según Abella et al., (2017) El sentido de que algo funcione como una guía para el comportamiento y las decisiones es clave para orientar nuestras acciones en distintas situaciones, y es que sin eso todo sería más confuso. En ese marco, la estimulación cumple un rol importante, ya que puede motivar y dirigir a las personas hacia ciertos valores y comportamientos que se consideran deseables. A través de distintos tipos de estímulos, ya sean emocionales, intelectuales o sociales, se pueden ir promoviendo actitudes y conductas que reflejen determinados ideales y normas sociales, aunque no siempre se note de forma directa. Estos estímulos pueden presentarse como recompensas, reconocimiento, educación o incluso persuasión, y tienen una influencia fuerte en cómo las personas interpretan y responden a lo que pasa a su alrededor. Cuando se usan de manera estratégica, estos estímulos no solo aumentan el compromiso y la participación, sino que también ayudan a que los valores y principios se vayan

interiorizando, facilitando así un comportamiento más coherente con los objetivos éticos y sociales de una comunidad, por lo que la estimulación termina siendo una herramienta bastante poderosa para guiar el comportamiento humano y alinearlos con lo que se considera importante en un contexto determinado.

- **Creencia:** Las creencias son ideas o pensamientos que hemos ido aprendiendo con el tiempo y que muchas veces asumimos como verdades absolutas, casi sin cuestionarlas. Estas creencias tienen un papel bien importante en cómo somos, porque influyen directamente en la forma en que vemos el mundo y en cómo nos relacionamos con él, o sea, están en todo. Si bien las creencias nos pueden dar cierta seguridad y orden, también pueden volverse limitantes, ya que a veces nos cierran a nuevas ideas o experiencias. Por ejemplo, creer de manera muy firme en un dogma puede hacer que prioricemos solo algunas perspectivas y descartemos otras sin analizarlas mucho, y eso pasa más de lo que parece. Todo esto influye bastante en nuestras decisiones, comportamientos y relaciones, porque al final las creencias funcionan como filtros de la realidad. Además, las creencias también son clave en la construcción de nuestra identidad, ya que nos dan un sentido de pertenencia y propósito, pero aun así es importante reconocerlas y cuestionarlas de vez en cuando, para que no se conviertan en barreras que frenen nuestro crecimiento personal o nuestra capacidad de adaptarnos a nuevas situaciones (Leaders of now, 2017).

Según Karter (2017) El sentido de que las creencias sean visiones generales sobre el mundo y que funcionen como guías para el comportamiento es clave para entender cómo interpretamos lo que pasa a nuestro alrededor y cómo reaccionamos frente a eso. Estas creencias se van formando a partir de ideas que creemos confirmar con nuestras propias experiencias, o que sentimos que se



confirman, y se van fortaleciendo conforme interactuamos con el entorno y recibimos cierta retroalimentación que parece darnos la razón. Con el paso del tiempo, estas creencias se van quedando bien arraigadas en nuestra mente, influyendo no solo en nuestras decisiones y comportamientos, sino también en la forma en que interpretamos situaciones y hechos del día a día. Además, están muy marcadas por factores culturales, sociales y emocionales, por lo que terminan influyendo en cómo nos relacionamos con los demás, cómo afrontamos los problemas y cómo buscamos alcanzar nuestras metas. Por ejemplo, una creencia fuerte en la honestidad puede llevar a una persona a actuar con integridad en casi todas sus interacciones, mientras que creer mucho en la autosuficiencia puede empujar a alguien a tomar decisiones más orientadas a la independencia. En resumen, las creencias, que se van formando y reforzando con nuestras experiencias, cumplen un rol bien importante en cómo actuamos y en el rumbo que va tomando nuestra vida.

#### **3.2.1.4 Supuestos**

Los supuestos dentro de una organización se refieren a esas creencias que están ahí de fondo y que casi nunca se cuestionan, pero que igual influyen bastante en cómo piensan y actúan las personas que forman parte de ella. Estos supuestos son como ideas básicas sobre cómo funciona el mundo y sobre cómo deberían hacerse las cosas dentro de la empresa, y muchas veces se dan por sentadas sin analizarlas mucho, como si siempre hubieran sido así. Pueden abarcar varios aspectos, desde cómo se entiende la naturaleza humana, qué tan efectivos son ciertos métodos de trabajo, hasta las expectativas que tiene la organización en la forma en que se relaciona con sus empleados y con los clientes. Según Schein (1992), es justamente en este nivel donde se puede ver el grado de

adaptación de los miembros dentro de la organización, de acuerdo a cómo perciben la realidad de su propio contexto, o sea, cómo entienden y asumen lo que pasa a su alrededor.

Los supuestos, percepciones, pensamientos y sentimientos son elementos fundamentales en la experiencia humana y en la comprensión de la psicología y la cognición.

- **Percepciones:** Las percepciones son básicamente las interpretaciones que hace nuestra mente sobre la realidad que nos rodea, a partir de toda la información que recibimos por los sentidos y que vamos procesando poco a poco, y en ese proceso no todo entra tal cual, sino que se va acomodando. Según la teoría Gestalt, la percepción no es solo juntar datos de forma pasiva, sino que más bien es un proceso activo, donde la mente va seleccionando y sacando lo que considera más relevante para darle sentido a lo que vivimos en el día a día. Desde este enfoque, la mente organiza los estímulos en patrones que tengan cierta coherencia y significado, lo que nos genera una sensación de claridad que nos ayuda a relacionarnos mejor con el entorno, aunque muchas veces no seamos tan conscientes de que eso está pasando. La percepción, entonces, no solo sirve para entender el mundo de una manera más ordenada o lógica, sino que también facilita nuestro desempeño en él, porque nos da una visión más estructurada de la realidad, y por eso este proceso perceptual es clave al momento de tomar decisiones, resolver problemas o adaptarnos a situaciones nuevas, ya que nos permite enfocarnos en lo más importante de la experiencia y dejar un poco de lado la información que realmente no aporta mucho (Oviedo, 2004).



Según Belloso (2018) El sentido de que las percepciones son las interpretaciones que las personas hacen de los estímulos que reciben es clave para entender cómo interactuamos con el entorno que nos rodea, ya que a partir de eso se va formando nuestra manera de ver las cosas. Estas percepciones, que se construyen a partir de los estímulos sensoriales y también cognitivos que vamos procesando, influyen bastante en cómo pensamos y sentimos sobre distintos temas. La forma en que percibimos una situación, un objeto o incluso a otra persona puede llegar a moldear nuestras opiniones, actitudes y la manera en que actuamos frente a ello, aunque muchas veces no nos demos cuenta del todo, ya que factores como la experiencia personal, la cultura o la educación cumplen un papel bien importante en la formación de nuestras percepciones, porque nos brindan ciertos marcos de referencia que al final terminan influyendo en cómo interpretamos la realidad. Por ejemplo, una persona que ha tenido experiencias positivas con la tecnología puede percibir los nuevos avances de manera más optimista, mientras que alguien con experiencias negativas puede mostrarse más escéptico o incluso temeroso. De la misma forma, las normas culturales suelen marcar qué se considera bonito, correcto o valioso, influyendo en nuestras percepciones desde que somos chicos, y la educación también va moldeando nuestra forma de percibir al brindarnos conocimientos y herramientas críticas que influyen en cómo analizamos y entendemos la información, así que en resumen, las percepciones son interpretaciones bastante subjetivas que le dan forma a cómo comprendemos el mundo y están fuertemente influenciadas por nuestras experiencias, la cultura y la educación.

- **Pensamientos:** Los pensamientos, por otro lado, son como el resultado de la interpretación que hace nuestra conciencia sobre la realidad que ya hemos percibido. En ese sentido, la percepción funciona como una especie de filtro que ordena y le da sentido a los estímulos del entorno, y a partir de eso se van formando pensamientos más concretos. Esto quiere decir que la realidad en sí no genera directamente lo que pensamos, sino que es más bien la forma en que interpretamos esa realidad lo que termina produciendo nuestros pensamientos. La percepción va seleccionando y sacando la información que considera más relevante, y luego esta pasa por un proceso cognitivo donde se transforman en ideas, juicios o formas de pensar. Todo este proceso muestra la importancia que tiene la percepción como un puente entre la realidad externa y nuestra experiencia interna. Por eso, dos personas pueden vivir exactamente la misma situación, pero llegar a pensamientos totalmente distintos, dependiendo de cómo perciban y procesen esa realidad, y en consecuencia, entender y manejar mejor nuestras percepciones resulta clave para influir de manera positiva en lo que pensamos y, finalmente, en nuestras emociones y comportamientos (Evolutia, 2021).

Según Belloso (2018) El sentido de que los pensamientos son procesos mentales que usamos las personas para reflexionar y tomar decisiones es clave para entender cómo procesamos y respondemos a toda la información que vamos recibiendo. Los pensamientos pueden ser tanto conscientes como inconscientes, y están muy ligados a nuestras percepciones y a las experiencias previas que ya tenemos, incluso sin darnos cuenta. A medida que evaluamos y procesamos la información, los



pensamientos nos ayudan a interpretar el significado que hay detrás de los estímulos que percibimos, y también a formular juicios y tomar decisiones más o menos informadas. Estos procesos mentales, además, pueden verse influidos por nuestras percepciones, ya que la forma en que interpretamos la realidad afecta directamente cómo pensamos sobre ella. Por ejemplo, si percibimos una situación como amenazante, es probable que nuestros pensamientos se enfoquen en cómo defendernos o cómo salir de ahí. Además, los pensamientos son herramientas bastante poderosas para la planificación, la resolución de problemas y la creatividad, porque nos permiten imaginar escenarios futuros y considerar distintos cursos de acción, y en conjunto con nuestras emociones y creencias, terminan jugando un papel muy importante en la forma en que nos relacionamos con el mundo y tomamos decisiones que no solo impactan nuestras vidas, sino también las de los demás.

- **Sentimientos:** Los sentimientos son como percepciones cotidianas de los estados del cuerpo y cumplen un papel bien importante en cómo se va estructurando nuestra experiencia y la forma en que entendemos el mundo. Estos sentimientos pueden ir desde esa sensación básica de estar vivos o de simplemente existir, hasta emociones más específicas que se relacionan con cosas o personas en particular, como el amor hacia alguien o la admiración por una obra de arte. Los llamados sentimientos de fondo, en especial, son esas percepciones más sutiles y constantes de nuestro estado corporal que casi siempre están ahí y que terminan siendo la base de nuestra percepción y de nuestro pensamiento. Estos sentimientos de fondo nos dan una cierta continuidad emocional y física que influye bastante en



cómo interpretamos y respondemos a lo que nos pasa todos los días. Por ejemplo, una sensación general de bienestar puede hacer que veamos las cosas de manera más positiva, mientras que un malestar que está ahí de fondo puede generar el efecto contrario. En ese sentido, los sentimientos no solo reflejan respuestas emocionales inmediatas, sino que también van influyendo y configurando nuestra forma de percibir el mundo y de pensar, funcionando casi como una base emocional sobre la cual se van construyendo, poco a poco, nuestras experiencias conscientes (Ratcliffe, 2018).

Según Belloso (2018) El sentido de que los sentimientos son emociones que las personas experimentan como respuesta a ciertos estímulos es clave para entender cómo funciona la experiencia humana en el día a día, ya que estos sentimientos, que pueden ir desde la alegría hasta el miedo o la tristeza, tienen un impacto bastante fuerte en la forma en que pensamos y actuamos; además, no solo aparecen por lo que percibimos de manera inmediata del entorno, sino que también se van moldeando a partir de nuestros propios pensamientos y creencias, por ejemplo, si percibimos una situación como amenazante es muy probable que surjan sentimientos de ansiedad y estos, a su vez, influyan en nuestra forma de pensar, llevándonos a evaluar todo de una manera más negativa y a comportarnos de forma más defensiva; asimismo, los sentimientos pueden reforzar o incluso modificar nuestras percepciones, creando como un ciclo constante de influencia entre ambos, donde la intensidad y el tipo de sentimientos que experimentamos terminan marcando nuestras reacciones y decisiones, afectando nuestras relaciones, el rendimiento en el trabajo y también

nuestra salud mental y física, por lo que al final los sentimientos forman una parte esencial de nuestra vida y van guiando nuestro comportamiento y nuestras decisiones en interacción continua con lo que percibimos y pensamos.

### 3.2.2 Efectividad laboral

La efectividad laboral es un indicador clave tanto del rendimiento individual como del organizacional, ya que se basa en la capacidad de generar resultados que sean realmente significativos y valiosos dentro de un entorno laboral que suele ser dinámico y competitivo. De acuerdo con Katz y Kahn (1981), la efectividad organizacional se entiende como el nivel en el que se logra mejorar el aprovechamiento de todas las formas de energía dentro de la organización, lo cual está directamente relacionado con la eficacia del sistema organizacional y con su capacidad para obtener los recursos necesarios cuando se presentan circunstancias favorables, y todo esto, al final, termina influyendo en cómo se desempeñan las personas y la organización en general.

Segun Ramirez (2018) La efectividad laboral es un pilar bastante importante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones dentro de un entorno que suele ser competitivo y dinámico, ya que se entiende como la habilidad y competencia que tiene un trabajador para alcanzar los objetivos y metas que la organización se propone, haciendo un uso adecuado, o más bien óptimo, de los recursos disponibles; esta efectividad no solo se centra en cumplir con las tareas asignadas dentro de los plazos y con los estándares de calidad que se exigen, sino también en demostrar capacidades para gestionar de manera eficiente el tiempo, los materiales y el conocimiento, además de adaptarse con cierta rapidez a los cambios que se presentan en el entorno laboral, resolver problemas de forma creativa y trabajar de manera colaborativa con colegas y equipos que muchas veces son multidisciplinarios, por lo que la efectividad laboral no se mide



únicamente por la productividad individual, sino también por el aporte que cada persona realiza al éxito general de la organización, asegurando que cada acción y cada decisión, aunque parezca pequeña, termine contribuyendo a fortalecer su posición competitiva y al cumplimiento de la misión empresarial.

Por otro lado, Vargas (2011) se puede describir como el nivel en el que una institución logra materializar una meta o objetivo específico mediante el desarrollo de sus procesos y estrategias, es decir, alcanzarlos con éxito.

Es decir, la efectividad laboral se refiere a comprender y analizar los conceptos y principios que orientan la evaluación y la mejora del desempeño en el trabajo, y estos resultan fundamentales para cualquier organización que busca, de alguna manera, optimizar su rendimiento y lograr mejores resultados en general. Dentro de estos conceptos se encuentra el compromiso con el trabajo, que tiene que ver con el nivel de implicación y dedicación que muestran los empleados frente a sus tareas y a los objetivos de la organización; también está la satisfacción laboral, que básicamente refleja qué tan contentos y motivados se sienten los trabajadores en su entorno laboral; y las competencias laborales, que abarcan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas de manera efectiva. Además, la gestión del tiempo cumple un rol bien importante, ya que ayuda a aprovechar mejor los recursos y, en cierto modo, a evitar pérdidas que a veces ni se notan, y a esto también se le suman las estrategias de motivación, como los incentivos, el reconocimiento o incluso las oportunidades de desarrollo profesional, que al final son claves para que los empleados se mantengan con ganas, con energía y enfocados en lo que tienen que lograr, porque si no hay motivación todo se vuelve más pesado. Por otro lado, el análisis de la productividad permite ver en qué aspectos se puede mejorar y, a partir de eso, plantear acciones más concretas para aumentar tanto la eficiencia como la eficacia, y en conjunto, todos estos principios



terminan formando un marco más o menos integral que no solo sirve para evaluar el desempeño laboral, sino que también impulsa la mejora continua, haciendo que tanto los trabajadores como la organización puedan acercarse a su máximo potencial, aunque en la realidad no siempre resulte tan sencillo como suena.

### 3.2.2.1 *Productividad*

La productividad laboral es un indicador bastante importante porque mide qué tan eficiente es el uso de los recursos para producir bienes o servicios. Básicamente, se refiere a la relación que existe entre la cantidad de producción que se obtiene y los recursos que se utilizan para lograrla, como el tiempo, el trabajo, el capital y los materiales. Cuando hay una alta productividad, quiere decir que se está produciendo más con menos recursos, lo cual ayuda a que la organización sea más rentable y también más competitiva. Según el portal de la Universidad Internacional de La Rioja (2022), El rendimiento ocupacional constituye una referencia destinada a cuantificar la eficiencia en el uso de los factores productivos, y además señala que invertir en capital humano es una de las claves principales para que la productividad pueda aumentar.

- **Eficacia:** La efectividad se concibe de manera esencial como la aptitud poseída por entidad institucional para alcanzar metas propuestas y metas, enfocándose más que nada en el resultado final y no tanto en los medios que se usaron para llegar a eso, o sea, lo importante es si se logró o no. En ese sentido, se mide qué tanto una empresa consigue lo que se propone, evaluando solo si los resultados esperados se alcanzaron, sin tomar mucho en cuenta cuántos recursos se gastaron o si el proceso fue el más adecuado. Dicho de otra forma, una empresa puede considerarse eficaz si cumple sus metas, como por ejemplo aumentar sus ventas, lanzar un nuevo producto y que funcione bien, o mejorar la satisfacción del cliente, incluso si para

lograrlo tuvo que gastar más de lo planeado o usar más recursos de lo ideal.

Por eso, la eficacia termina siendo una forma de evaluar el éxito a partir de los resultados obtenidos, resaltando que lo principal es alcanzar los objetivos establecidos, y esto, a diferencia de la eficiencia, que ya se fija también en cómo se usaron los recursos en relación con los resultados logrados. (Mundanopedia, 2024).

Según Curillo (2014) La utilización óptima de los recursos es un principio bien importante en cualquier entorno laboral, porque al final de todo de eso depende que el trabajo salga bien o no. Un trabajador eficiente no solo se concentra en usar los materiales de manera adecuada, tratando de reducir el desperdicio y sacarle el mayor provecho posible a cada recurso que tiene a la mano, sino que también sabe manejar su tiempo de forma efectiva para mantener buenos niveles de producción sin bajar la calidad del producto final, que eso a veces cuesta bastante. Esto implica, de alguna manera, adoptar prácticas que ayuden a optimizar el uso de las herramientas y tecnologías que ya se tienen disponibles, o sea, no solo tenerlas ahí, sino realmente aprovecharlas al máximo para mejorar la productividad y también la eficiencia en el trabajo, porque si no se usan bien no sirven de mucho. Además, un enfoque eficiente también supone utilizar los servicios externos de forma más estratégica, coordinando mejor las actividades y asegurándose de que tanto los recursos humanos como los tecnológicos se distribuyan de manera más equilibrada y eficiente en cada etapa del proceso. En resumen, la eficiencia no se trata solo de cumplir metas dentro del tiempo establecido y nada más, sino de hacerlo de una forma sostenible, cuidando y optimizando todos los recursos



disponibles para lograr resultados óptimos y, en lo posible, que se mantengan en el tiempo.

- **Eficiencia:** La eficiencia en una organización se entiende, más o menos, como la capacidad que tiene para cumplir sus metas y objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos disponibles, o sea, tratando de no gastar de más y de aprovechar bien lo que ya se tiene a la mano, aunque en la práctica a veces no sea tan fácil como suena. Este concepto se enfoca bastante en optimizar los recursos, tanto materiales como humanos, para que las actividades se realicen de la forma más adecuada y efectiva posible. Así, una organización se considera eficiente cuando logra sus objetivos haciendo un uso racional del tiempo, el dinero, el personal y los materiales, tratando de minimizar el desperdicio y, a la vez, maximizar la productividad. Todo esto implica aplicar procesos y prácticas que ayuden a reducir los costos operativos, de manera que se mejore la calidad del trabajo y se asegure una buena atención. Finalmente, la eficiencia no solo aporta a la rentabilidad y a que la organización se mantenga en el tiempo, sino que también fortalece su competitividad, ya que permite entregar valor de forma más efectiva a los clientes y a las demás partes interesadas (Quispe, 2023).

Según Curillo (2014) El logro exitoso de los objetivos que se plantea una organización, sobre todo en cuanto a qué tanto se logran satisfacer las necesidades del cliente, es un indicador bastante importante de la eficacia en cualquier contexto laboral. La eficacia no se queda solo en cumplir con ciertos estándares de producción o de servicio, sino que más bien se enfoca en la capacidad que tiene la organización para ofrecer productos y

servicios que realmente respondan a lo que el cliente necesita y espera, de una manera efectiva y, en lo posible, eficiente también. Esto implica no solo llegar a metas cuantitativas, como la cantidad o la calidad de lo que se entrega, sino además asegurarse de que el producto o servicio cumpla con las especificaciones exactas que el cliente solicita. Por eso, la eficacia no se mide únicamente en números o cifras frías, sino también en la capacidad de generar satisfacción y confianza en los clientes, lo que a la larga ayuda a crear relaciones más duraderas y una mayor lealtad hacia la organización. Alcanzar altos niveles de eficacia requiere una atención constante a la retroalimentación del cliente, una mejora continua de los procesos y de los productos, y una alineación más o menos clara de todos los esfuerzos hacia la excelencia en la entrega y en el servicio al cliente.

- **Logro de Resultados:** El logro de resultados se puede ver como el punto más alto de combinar la eficacia y la eficiencia dentro de una organización, ya que implica alcanzar los objetivos que se han planteado, asegurándose de que realmente se consigan los resultados esperados, pero usando la menor cantidad de recursos posible, o sea, sin desperdiciar. En este contexto, la eficacia se relaciona más con hacer las cosas correctas, mientras que la eficiencia apunta a hacerlas de la manera más económica y productiva posible. Por otro lado, la productividad se entiende como la relación que existe entre el producto que se obtiene y los insumos que se utilizan para lograrlo, como la mano de obra, los materiales y otros recursos necesarios. Este concepto es importante porque no solo mide la capacidad de la organización para generar bienes o servicios, sino también su capacidad para hacerlo con la calidad que esperan los clientes. De esta



manera, alcanzar altos niveles de productividad no solo implica optimizar recursos, sino también mantener buenos estándares de calidad y asegurar la satisfacción del cliente, aspectos que resultan clave para el éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo (EDU, 2016).

Según Ramirez (2018) La capacidad de alcanzar los objetivos que se han establecido es clave para medir la eficacia de cualquier proceso o actividad, ya que al final eso es lo que demuestra si realmente se está haciendo bien el trabajo o no. En este contexto, la productividad no se refiere solamente a cuántos productos se logran hacer, sino que también tiene que ver con qué tan bien se están usando los recursos que se tienen disponibles para llegar a esos resultados, porque no es solo producir por producir. Esto implica optimizar el uso de las materias primas, la mano de obra, el tiempo y la tecnología, tratando de sacar el mayor provecho posible sin que se vea afectada la calidad, o por lo menos mantenerla dentro de lo aceptable. Al final, el logro de resultados lleva directamente a evaluar qué tan exitoso es tanto el proceso de producción como el servicio que se brinda, ya que eso refleja la capacidad que tiene la organización para responder a las demandas del mercado y cumplir con lo que esperan los clientes, aunque a veces no siempre se logra como se planea. Por eso, la productividad no se trata únicamente de producir más, sino de hacerlo de una manera rentable y sostenible, asegurando que cada recurso se utilice de forma efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos y comerciales de la empresa.

### 3.2.2.2 Trabajo en equipo

La colaboración colectiva constituye una dinámica mediante la cual varios individuos con capacidades diversas, trayectorias variadas y perspectivas distintas cooperan de manera conjunta para lograr una meta compartida, no es solo repartirse tareas y ya. Más bien, va más allá de la simple cooperación, ya que requiere una interacción constante entre los integrantes, una comunicación abierta, aunque a veces no tan ordenada, y un compromiso compartido para lograr metas específicas, donde cada uno aporta desde lo que sabe y puede hacer. Según (Torrelles, y otros, 2011) “Colaborar colectivamente implica activar medios internos además apoyos ajenos, saberes específicos, destrezas y competencias que posibilitan a una persona ajustarse y lograr con terceros, dentro escenario y marco particular, una finalidad concreta.” (P.4) Según Schein (1992) Los artefactos analizan los componentes que conforman el entorno laboral de los empleados, lo que permite comprender la cultura de la organización.

- **Integración:** La integración de los equipos de trabajo no se trata simplemente de juntar a personas para que colaboren de forma individual, sino que va un poco más allá, ya que implica crear una especie de sinergia colectiva donde todos estén realmente unidos y comprometidos con un mismo objetivo, lo cual termina potenciando bastante los resultados que se obtienen. Fomentar este tipo de dinámica positiva supone elegir y organizar equipos con personas que cumplan roles distintos pero complementarios, aprovechando las fortalezas de cada integrante para que aporten de manera efectiva al grupo en general. Un equipo integrado no se forma de la noche a la mañana, más bien se va construyendo poco a poco, a través de un proceso que convierte a los trabajadores en un grupo más unido, con mayor disposición a colaborar de manera interdependiente y cooperativa, y no cada uno trabajando por su lado. Esto no solo tiene que ver con juntar habilidades técnicas o



conocimientos especializados, sino también con ir fortaleciendo la confianza y una comunicación que realmente funcione entre los miembros. Cuando esta integración se logra de verdad, los equipos pueden enfrentar mejor los desafíos que se presentan, generar ideas más innovadoras y adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno empresarial, creando así un ambiente de trabajo que impulsa tanto el crecimiento individual como el crecimiento colectivo, que al final es lo que más se busca (Esneca Formación, 2020).

- La integración de personas con habilidades y competencias específicas para alcanzar una meta en común es algo clave en cualquier equipo o proyecto, ya que no se trata solo de juntar gente que sabe cosas distintas y listo, sino que en realidad implica crear un ambiente donde la comunicación sea clara, la coordinación funcione bien y la colaboración sea una prioridad, aunque a veces cueste un poco lograrlo. La comunicación efectiva permite que todos los miembros del equipo estén más o menos alineados con los objetivos, las estrategias y los roles que tiene cada uno, lo cual ayuda a tener mayor claridad y a reducir esos malentendidos que siempre aparecen. Por su parte, una buena coordinación hace que las tareas se realicen de manera más ordenada y en sincronía, aprovechando mejor los recursos y evitando tiempos muertos innecesarios que al final retrasan todo. Finalmente, la colaboración activa impulsa el intercambio de ideas y la búsqueda conjunta de soluciones, lo que potencia la creatividad y la innovación dentro del equipo, y de esta manera, integrar bien las habilidades y competencias mediante la comunicación, la coordinación y la colaboración no solo mejora el rendimiento del equipo, sino que también aumenta la posibilidad de alcanzar resultados que realmente sean significativos y satisfactorios para todos los involucrados (Universidad Tecnológica del Perú, 2018)

- **Identificación:** Fomentar una cultura de retroalimentación continua resulta clave para poder identificar áreas de mejora, tanto a nivel individual como grupal, y así impulsar el desarrollo en todos los niveles dentro de una organización, ya que siempre hay algo que se puede ajustar o mejorar. Esta práctica no solo ayuda a corregir errores y a reforzar habilidades, sino que también promueve la transparencia y una mayor apertura al diálogo constructivo, aunque al inicio no siempre sea tan sencillo de aplicar. Además, contar con un conjunto claro de reglas y normas dentro del entorno laboral aporta bastante a mantener un ambiente profesional y respetuoso, porque marca ciertos límites necesarios. Estas normas no solo orientan cómo deberían darse las interacciones entre los miembros del equipo, sino que también facilitan la cooperación y una colaboración más efectiva en el día a día. Al tener directrices claras, se favorece el entendimiento mutuo y se reducen los malentendidos, lo que finalmente termina fortaleciendo la cohesión del equipo y mejorando la eficiencia para alcanzar metas en común. En conjunto, una cultura organizacional que apuesta por la retroalimentación constructiva y el respeto de normas claras genera un ambiente más adecuado para el crecimiento personal y colectivo, impulsando la excelencia y el éxito sostenido de la organización, aunque lograrlo requiera tiempo (Identidad y desarrollo, 2023).

Según Díaz et al., (2019) La capacidad que tienen los miembros de un equipo para reconocer y entender las fortalezas y también las debilidades de cada integrante es clave para poder crear un ambiente de trabajo más colaborativo y realmente efectivo, porque no todos trabajan de la misma manera. Esta identificación no se limita solo a saber qué habilidades técnicas o competencias tiene cada persona, sino que también implica entender su forma de trabajar, sus preferencias y esas áreas donde todavía puede mejorar, que siempre existen. Reconocer las fortalezas ayuda a asignar los

roles de manera más estratégica, aprovechando mejor las capacidades individuales para cumplir ciertos objetivos específicos, mientras que, por otro lado, entender las debilidades permite plantear estrategias de apoyo, capacitación y una distribución más justa de las responsabilidades, de modo que nadie se sobrecargue ni quede de lado. Todo este nivel de comprensión mutua dentro del equipo no solo fortalece la confianza y la cohesión, sino que también facilita la búsqueda de soluciones en conjunto para enfrentar los desafíos y mejorar el rendimiento general del grupo. En resumen, identificar las fortalezas y debilidades de cada integrante termina siendo un elemento clave del trabajo en equipo, ya que impulsa una colaboración más efectiva y contribuye al éxito colectivo, aunque requiera tiempo y comunicación constante.

- **Colaboración:** La colaboración en el trabajo no solo ayuda a que aparezcan nuevas ideas y a que las cosas se hagan de manera más eficiente, sino que también tiene un impacto bastante fuerte en la satisfacción y el bienestar del equipo en general, y eso se nota con el tiempo. Es importante que los integrantes sientan que tanto sus líderes como sus compañeros valoran lo que cada uno aporta y que realmente están comprometidos con su crecimiento personal y profesional, porque cuando eso pasa el ambiente cambia. Transmitir esa confianza y ese apoyo genera un mayor sentido de pertenencia y motivación dentro del equipo, lo que anima a las personas a involucrarse más con sus responsabilidades y con los objetivos que se comparten. Además, la responsabilidad, tanto a nivel individual como colectivo, resulta clave para mantener un ambiente de trabajo donde todos se sientan empoderados y con ganas de dar lo mejor de sí, y no solo cumplir por cumplir. De la misma manera, una comunicación abierta y honesta facilita la resolución de conflictos, el intercambio de ideas y la retroalimentación sobre el desempeño, fortaleciendo así la cohesión del equipo y mejorando la colaboración entre áreas. En conjunto, fomentar una cultura



organizacional basada en la responsabilidad, la confianza y una comunicación abierta crea un ambiente laboral positivo y motivador, que no solo mejora la productividad y la eficacia del equipo, sino que también incrementa de forma significativa el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, aunque requiere constancia (Smit, 2023).

Según Díaz et al., (2019) La colaboración es un aspecto clave del trabajo en equipo, ya que implica mucho más que solo juntar habilidades individuales y esperar que todo funcione por sí solo, porque en la práctica eso casi nunca pasa. En realidad, es un proceso bastante dinámico donde existe una interacción constante y un intercambio continuo de experiencias, conocimientos y habilidades entre los miembros del equipo, en el que cada persona aporta su propia perspectiva para alcanzar metas que son compartidas. Esta interacción se va fortaleciendo mediante una comunicación efectiva, que ayuda a que todos estén más o menos alineados con los objetivos y las estrategias, y además permite que las ideas y el feedback fluyan de manera más natural y sin tanta tensión. Por otro lado, la coordinación cumple un rol importante, ya que permite que las actividades se desarrollen de forma más ordenada y eficiente, optimizando los recursos disponibles y evitando esos tiempos muertos innecesarios que a veces retrasan todo. En algunos momentos, la colaboración también implica enfrentar y resolver conflictos de manera constructiva, usando las diferencias de opinión como una oportunidad para mejorar y encontrar soluciones más creativas. Así, la verdadera colaboración va más allá de la simple cooperación, ya que se trata de la capacidad de los equipos para trabajar de forma integrada y productiva, logrando resultados que al final terminan siendo más que la suma de los aportes individuales.

### 3.2.2.3 *Conocimiento del puesto*

El conocimiento del puesto permite a los empleados realizar sus funciones de manera más efectiva, tomar decisiones mejor informadas y, en general, aportar al éxito de la organización, ya que cuando uno sabe bien lo que tiene que hacer todo fluye un poco mejor. Además, resulta clave para la planificación de la carrera y el desarrollo profesional, porque brinda una base sólida para identificar en qué se puede mejorar, plantearse objetivos de aprendizaje y avanzar poco a poco en la trayectoria laboral. Las organizaciones pueden fomentar este conocimiento del puesto a través de la capacitación, la mentoría y el acceso a recursos y herramientas pertinentes, lo cual ayuda a que los empleados estén mejor preparados para cumplir con las demandas y expectativas de sus roles, aunque no siempre se aproveche todo al cien por ciento. Según Chiavenato (1999), el puesto se refiere a un conjunto de responsabilidades y deberes, con una ubicación específica dentro de la jerarquía de la organización, lo que lo diferencia de otros, y entender esto ayuda bastante a ubicarse mejor dentro del trabajo.

Según Kertes (2015) El conocimiento del puesto va mucho más allá de solo entender cuáles son las responsabilidades o tareas que le tocan a uno en un cargo específico, porque no es tan simple como parece. También implica conocer y manejar bien las características propias del puesto, como las habilidades que se necesitan, los requisitos técnicos y las expectativas de rendimiento que se esperan, ya que todo eso influye bastante en cómo se hace el trabajo. Este conocimiento más profundo permite que los empleados ejecuten tareas asignadas con mayor rendimiento además eficacia orientando dedicación hacia metas institucionales procurando constantemente resultados óptimos óptimo, aunque a veces cueste. Además, también implica estar al tanto de las políticas, procedimientos y normativas que regulan el puesto, lo cual es clave para trabajar dentro de los límites legales y éticos que se establecen. Cuando se tiene un conocimiento

sólido del puesto, los empleados pueden anticiparse a ciertos desafíos, resolver problemas de forma más proactiva y adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno laboral, contribuyendo así al éxito general de la organización gracias a su competencia y a su capacidad para cumplir con las exigencias y expectativas del rol.

- **Comprensión del Puesto:** La comprensión del puesto va más allá de solo saber cuáles son las tareas o responsabilidades que te asignan dentro de una organización, ya que implica tener una idea clara, y a veces bien detallada, de lo que realmente se espera de ese rol y de los objetivos que se deben cumplir. También supone conocer las habilidades, conocimientos y competencias que se necesitan para desempeñar bien las funciones, no solo en teoría, sino en la práctica. Esta comprensión más profunda permite que los trabajadores alineen mejor sus capacidades personales con las exigencias del puesto, lo que facilita un desempeño más óptimo y eficiente. Cuando las personas entienden bien su rol y cómo este aporta a los objetivos generales de la organización, suelen sentirse más motivadas y comprometidas con lo que hacen. Además, tener claridad sobre las expectativas del puesto ayuda a fijar metas más claras de desarrollo personal y profesional, lo que a la larga facilita el crecimiento y la proyección dentro de la organización (Pérez, 2000).

Según Taiper (2015) La capacidad que tienen los empleados para entender y asumir las responsabilidades y tareas de su cargo es clave para lograr un buen desempeño dentro de cualquier organización. La comprensión del puesto no se limita solo a saber qué funciones o deberes se deben cumplir, sino que también implica entender cómo ese rol aporta al logro de los objetivos más grandes de la empresa, o sea, ver el panorama completo.



Esto permite que los trabajadores identifiquen con mayor claridad lo que les corresponde hacer y, al mismo tiempo, comprendan cómo sus acciones individuales influyen en el funcionamiento general de la organización. Además, tener una buena comprensión del puesto ayuda a alinearse mejor con las metas y valores de la empresa, lo que genera un mayor sentido de propósito y motivación en los empleados. Cuando las personas tienen claro su rol y sus responsabilidades, están mejor preparadas para tomar decisiones más acertadas, resolver problemas de forma más eficiente y colaborar de manera efectiva con los demás miembros del equipo, lo que finalmente contribuye a alcanzar resultados exitosos y sostenibles.

- **Resolución de Problemas:** La resolución de problemas es una competencia clave en cualquier entorno laboral que sea dinámico, ya que todos los días aparecen retos o situaciones que no estaban previstas. Tener la capacidad de identificar, analizar y plantear soluciones efectivas frente a los obstáculos que surgen en el día a día resulta fundamental tanto para el éxito profesional como para que la organización funcione de manera eficiente. Por eso, los empleadores suelen valorar bastante esta habilidad en sus equipos, porque una buena resolución de problemas no solo ayuda a optimizar los procesos internos y a mejorar la eficiencia operativa, sino que también impulsa la innovación y la mejora continua. Las personas que desarrollan bien esta competencia pueden enfrentar situaciones complejas con mayor seguridad, adaptarse a cambios inesperados y tomar decisiones más informadas a partir de un análisis razonado de cada situación. Además, esta habilidad contribuye a crear un ambiente de trabajo más colaborativo, donde se promueve el intercambio de ideas y la creatividad,

aspectos que son esenciales para el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores (Mamani S. , 2015).

Según Peter (2018) Los empleados deben tener la capacidad no solo de identificar los problemas, sino también de resolverlos de manera eficaz cuando estos aparecen en el día a día de su trabajo, ya que esto no se queda solo en conocer las tareas o responsabilidades del puesto, sino que va un poco más allá, porque implica entender cómo funciona realmente su trabajo en cada detalle y, a la vez, en conjunto. Gracias a ese conocimiento más profundo, pueden adelantarse a posibles dificultades, analizar situaciones que a veces se vuelven algo complejas y tomar decisiones más pensadas para enfrentar los problemas de manera oportuna y adecuada, aunque no siempre sea tan sencillo. Además, identificar problemas también tiene que ver con darse cuenta cuando el desempeño actual no coincide del todo con lo que se espera, y al mismo tiempo reconocer oportunidades de mejora en procesos o procedimientos que ya existen, pero que igual podrían optimizarse un poco más.

- **Capacitación:** La formación es clave para poder adquirir y mejorar habilidades, conocimientos y competencias que hoy en día se necesitan para tener un buen desempeño en el trabajo, sobre todo porque el entorno laboral cada vez se vuelve más exigente y, en cierto modo, más cambiante. La educación continua no solo permite que los empleados se mantengan actualizados frente a nuevas tendencias y avances en su área, sino que también los ayuda a adaptarse a las demandas del mercado laboral, que prácticamente nunca se queda quieto, y por eso exige estar aprendiendo siempre. Además, esta actualización constante de habilidades resulta

bastante importante para mejorar el rendimiento en el puesto, ya que facilita alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia, aunque sea poco a poco. Una capacitación bien aplicada no solo beneficia a las personas, dándoles herramientas para crecer profesionalmente y sentirse más seguros, sino que también aporta de manera directa al éxito de la organización, porque alinea las capacidades del personal con los objetivos de la empresa, y todo esto, al final, fortalece la competitividad organizacional y genera un ambiente de trabajo más motivador, donde los empleados se sienten valorados y con mayor confianza para aportar de forma más significativa al logro general de la organización (Soto, 2021).

Según Kertes (2015) La capacitación es un proceso dinámico y continuo que cumple un rol importante en el desarrollo profesional de los empleados, ya que les permite adquirir, mejorar y actualizar sus habilidades y conocimientos de manera constante, o sea, no es algo que se haga una sola vez y ya. En realidad, va más allá de solo enseñar habilidades básicas, porque busca que los trabajadores estén realmente preparados para enfrentar los desafíos y las exigencias que van cambiando con el tiempo en sus funciones. Esto incluye no solo conocer bien las responsabilidades y tareas de su puesto actual, sino también estar listos para adaptarse a nuevas tecnologías, métodos o procesos que ayuden a mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, que hoy en día es clave. Además, la capacitación les da la oportunidad de desarrollar habilidades interpersonales y de liderazgo, lo que mejora su capacidad para trabajar en equipo, coordinar con otros, gestionar personas y, en general, asumir roles

con mayor responsabilidad dentro de la organización, aunque sea poco a poco.

### 3.3 Marco conceptual

**Cultura organizacional:** El marco institucional abarca principios, convicciones, reglas, disposiciones además acciones compartidas delimitan identidad propia entidad además guían actuación interna de sus integrantes.

**Valores:** Los valores, entendidos como principios básicos y normas de conducta que están bien arraigados dentro de una organización, van más allá de solo las reglas que están escritas en algún documento, ya que funcionan como una especie de guía o brújula moral que orienta las acciones y decisiones de las personas que la conforman. En ese sentido, los valores se convierten en la base sobre la cual se va construyendo la cultura organizacional, influyendo en la identidad colectiva y marcando el modo mediante el cual individuos se relacionan mutuamente además actúan al interior institucional, casi de manera natural.

**Comportamientos:** Los comportamientos son las acciones observables y medibles de los empleados dentro del entorno laboral. Reflejan cómo los empleados llevan a cabo sus tareas y cómo interactúan con sus colegas y con el público.

**Actitudes:** Las actitudes son disposiciones mentales y emocionales hacia el trabajo, la organización y sus miembros. Incluyen las creencias y sentimientos que influyen en manera mediante cual colaboradores interpretan responden frente variadas circunstancias en el entorno laboral.

**Gestión del Tiempo:** La gestión del tiempo es, básicamente, el proceso de planificar y controlar cómo se reparten y se usan las horas del día para poder cumplir de



manera efectiva con las tareas y responsabilidades del trabajo. Este proceso implica priorizar actividades, asignar tiempos específicos para cada tarea y aplicar algunas técnicas que ayuden a evitar distracciones y la procrastinación, que muchas veces termina retrasando todo.

**Estrategias de Motivación:** Las estrategias de motivación laboral son, en pocas palabras, métodos y técnicas que usan las organizaciones para aumentar el compromiso y, de la misma manera, la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Estas estrategias pueden incluir distintos tipos de incentivos económicos, como bonificaciones, aumentos de sueldo o recompensas por un buen desempeño, que incentivan de forma directa el esfuerzo y la productividad. Además, brindar posibilidades de desarrollo laboral tales formaciones acompañamientos u itinerarios para trayectoria, permite que los empleados se desarrollen y puedan avanzar dentro de la organización, lo que termina aumentando su motivación y también su nivel de lealtad.

**Valores y Creencias:** El conjunto de principios y convicciones que aquellos principios rectores asumidos colectivamente influyen decisivamente en el proceso mediante el cual se configura progresivamente el entramado institucional. Estos valores y creencias funcionan como la base sobre la cual se establecen las normas y expectativas dentro de la empresa, influyendo de manera directa en la toma de decisiones y en cómo se desarrollan las relaciones laborales entre las personas.

**Efectividad Laboral:** La efectividad laboral se refiere al grado en que los empleados alcanzan los objetivos organizacionales y cumplen con los estándares de desempeño establecidos. Incluye la capacidad para proporcionar servicios de calidad, gestionar recursos eficientemente y satisfacer las necesidades de los stakeholders.



**Productividad:** La productividad es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos. Es una medida de eficiencia que indica cuánto se produce en relación con los insumos empleados.

**Desempeño:** El desempeño es la calidad y cantidad del trabajo realizado por los empleados. Se mide en términos de cumplimiento de objetivos, estándares de calidad y efectividad en la ejecución de tareas.

**Satisfacción:** La satisfacción laboral es el grado de contento y realización que los empleados experimentan en su trabajo. Refleja la percepción positiva de sus condiciones laborales, la naturaleza del trabajo y el ambiente organizacional.

**Compromiso:** El compromiso es el nivel de lealtad y dedicación que los empleados tienen hacia su organización. Incluye la disposición a esforzarse por alcanzar los objetivos organizacionales y a permanecer en la organización a largo plazo.

**Adaptabilidad:** Habilidad decisiva colaboradores adaptarse ante transformaciones contexto profesional resulta destreza fundamental ámbito empleo sometido transformación permanente. Esta adaptabilidad incluye la habilidad para aprender nuevas habilidades rápidamente, lo que les permite mantenerse relevantes y competitivos.

**Resolución de Problemas:** La habilidad para identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas a los problemas que aparecen en el desempeño del trabajo es una competencia clave que sostiene la eficiencia y la eficacia laboral, ya que no se trata solo de reaccionar cuando algo falla, sino de saber detectar qué está pasando desde el inicio. Esta capacidad implica, en primer lugar, identificar bien los problemas, reconociendo

señales o síntomas que pueden afectar de forma negativa el flujo normal del trabajo, y a veces estos detalles no son tan evidentes, pero igual terminan influyendo en cómo se hacen las cosas.

**Eficiencia:** El concepto de rendimiento se refiere a emplear medios existentes con máxima racionalidad para potenciar logros. Implica lograr los objetivos con el mínimo desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales.

**Eficacia:** La capacidad de alcanzar los objetivos y metas que se proponen es un indicador clave de la eficacia en el trabajo, ya que al final es eso lo que demuestra si realmente se está haciendo bien el trabajo o no. La eficacia se centra principalmente en los resultados finales, midiendo qué tanto se cumplen las expectativas y exigencias del puesto, y no solo en cumplir por cumplir. Esto no implica únicamente terminar las tareas asignadas, sino también hacerlas con un buen nivel de calidad y dentro de los plazos establecidos, que muchas veces es lo más complicado de manejar. Para ser eficaz se necesita una combinación de habilidades, conocimientos y competencias, además de saber planificar, priorizar y ejecutar las tareas de manera adecuada, aunque a veces no todo salga como se espera. Asimismo, ser eficaz también significa saber adaptarse a los cambios y enfrentar los obstáculos que puedan aparecer en el camino, demostrando flexibilidad y resiliencia frente a las dificultades que se presentan en el día a día laboral.

**Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo se refiere a la habilidad de los empleados para colaborar y unirse en la búsqueda de metas compartidas. Esto implica una comunicación efectiva, cooperación y unidad entre los integrantes del equipo.

**Conocimiento del Puesto:** El conocimiento del puesto es la comprensión de las responsabilidades, tareas y habilidades necesarias para desempeñar un trabajo de manera efectiva. Incluye el dominio de las competencias técnicas y la claridad en las expectativas del rol.



## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS

#### 4.1 Hipótesis general

Existe relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024.

#### 4.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.
- Existe relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.
- Existe relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.

#### 4.3 Variables

**VI: Cultura organizacional**

**V2: Efectividad laboral**

#### 4.4 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

| Variable                          | Dimensión               | Indicadores                                                                                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>V1: Cultura organizacional</b> | Artefactos              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones.</li><li>• Lenguaje</li><li>• Vestimenta</li><li>• Mito</li></ul>          |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
|                                   | Valores                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridad</li><li>• Estimulación</li><li>• Creencia</li></ul>                            |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
| <b>V2: Efectividad laboral</b>    | Supuestos               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Percepciones</li><li>• Pensamientos</li><li>• Sentimientos</li></ul>                     |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
|                                   | Productividad           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia</li><li>• Eficacia</li><li>• Logro de Resultados</li></ul>                    |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
|                                   | Trabajo en equipo       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Integración</li><li>• Identificación</li><li>• Colaboración</li></ul>                    |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |
|                                   | Conocimiento del puesto | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprensión de puesto</li><li>• Resolución de problemas</li><li>• Capacitación</li></ul> |
|                                   |                         |                                                                                                                                  |

*Nota.* Está estructurado conforme a las variables de investigación.



## CAPÍTULO V

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de este estudio se basó en un método cuantitativo. Este método se enfoca en la recolección y análisis de datos numéricos para comprender y Concepto de rendimiento se refiere a emplear medios existentes con máxima racionalidad para potenciar logros (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

#### 5.2 Método(s) aplicados a la investigación

Para este estudio se empleó el método hipotético-deductivo. Este enfoque se utiliza para desarrollar hipótesis específicas sobre la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos, y luego verificar estas hipótesis mediante la recolección y análisis de datos (Fernandez, Hernandez, & Baptista, 2003).

#### 5.3 Tipo de investigación

La investigación se clasificó como básica, dado que su objetivo es describir y comprender aspectos fundamentales de la cultura organizacional y la efectividad laboral dentro del contexto específico de la entidad pública mencionada (Ñaupas, Mejiá, Novoa, & Villagómez, 2014).



## 5.4 Nivel de investigación

Se toma en cuenta como correlacional, el cual tiene como propósito identificar y examinar la relación entre dos o más variables. Este tipo de diseño facilita la evaluación de si existe una asociación entre estas variables y en qué grado están vinculadas entre sí (Mamani & Viracocha, 2023).

## 5.5 Diseño de investigación

Se empleó un diseño no experimental, ya que no se manipulan variables ni se controlan condiciones. En lugar de eso, se observa y mide las variables tal como se presentan naturalmente en el contexto de la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri (Bernal, 2006).

## 5.6 Población y muestra

### 5.6.1 Población

Según Mamani y Viracocha (2023) la población de estudio es el conjunto total de individuos, elementos o entidades que cumplen con ciertos criterios específicos y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados. Para definirla, se deben considerar los criterios de inclusión y exclusión (características que los individuos deben tener o no tener), la unidad de análisis (persona, institución, evento), el alcance geográfico (delimitación geográfica), el periodo de tiempo (marco temporal) y el contexto específico del estudio, asegurando así que los resultados sean representativos y relevantes para el grupo de interés.

El estudio se enfocó en los 49 empleados que laboran en la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri.

### 5.6.2 Muestra

La muestra es un grupo representativo seleccionado de una población más amplia, utilizado para realizar estudios y extraer conclusiones sobre esa población. Para ello se usó el muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 49}{0.05^2(49 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 44$$

#### En donde:

- $n$  = Tamaño de la muestra ajustado para una población finita
- $Z$  = Valor crítico del nivel de confianza 1,96 para un nivel de confianza del 95%
- $P$  = Proporción esperada 0,5
- $Q = 1 - P$  (la proporción de la población que no tiene la característica de interés)
- $N$  = Tamaño de la población
- $E$  = Margen de error

La muestra consiste en 44 funcionarios seleccionados mediante muestreo aleatorio simple (Mamani & Viracocha, 2023), lo cual asegura que cada individuo de la población tenga igual oportunidad de ser elegido para participar en la investigación.

## 5.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos

### Técnica

Se utilizó la técnica de encuesta, la cual consiste en recopilar datos mediante cuestionarios estandarizados que se administran a los participantes del estudio.

#### 5.7.1 Instrumento

Se tuvo que emplear como instrumento de recolección de datos un cuestionario diseñado específicamente para medir variables relacionadas con la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri.

## 5.8 Confiabilidad y validez del instrumento

### 5.8.1 Confiabilidad

La confiabilidad en la investigación y la medición se relaciona con la consistencia y estabilidad de un instrumento de medición a través del tiempo. Este concepto evalúa el nivel de confianza para generar resultados consistentes.

Para evaluar la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach, empleando Software estadístico.

**Tabla 2**

*Confiabilidad para cultura organizacional*

| Valor de Alfa | N - Preguntas |
|---------------|---------------|
| ,728          | 30            |

Se evaluó la confiabilidad del cuestionario para medir la cultura organizacional utilizando el Alfa de Cronbach. El resultado fue 0,728, lo cual es superior y aceptable de 0,7, indicando una buena consistencia. El cuestionario consta de 30 ítems, por lo que se considera adecuado para su uso.

**Tabla 3***Confiabilidad para efectividad laboral*

| Alfa de Cronbach | N - Preguntas |
|------------------|---------------|
| ,710             | 16            |

El valor del Alfa de Cronbach fue 0,710, lo que indica que el cuestionario tiene una confiabilidad adecuada para medir la efectividad laboral. La consistencia interna de los 16 ítems es aceptable.

### 5.8.2 Validez

La validación del cuestionario se llevó a cabo mediante juicio de expertos, es decir, el instrumento fue sometido a la revisión de especialistas en la materia para que pudieran emitir una calificación.

## 5.9 Procedimiento de tratamiento de datos

Una vez recopilada toda la información por parte de los funcionarios, se llevó a cabo un análisis estadístico utilizando el software SPSS en su versión 25. Además, se utilizó la hoja de cálculo Excel para organizar y presentar los datos recopilados en tablas.

## 5.10 Diseño de contrastación de hipótesis

Para ello se utilizó la prueba de Tau-b de Kendall, para validar la hipótesis planteada. Nos permite evaluar la evidencia de manera objetiva y tomar una decisión fundamentada sobre la aceptación o el rechazo de la hipótesis. La hipótesis formulada se presenta a continuación:

### Resultados y planteamiento relacionados con la hipótesis general

- Hi: “Existe relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024”.

- Ho: "No existe relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024".

El nivel de significancia representa el grado de riesgo que estamos dispuestos a aceptar al rechazar la hipótesis nula, incluso si esta es correcta. En este estudio, se ha establecido un nivel de significancia del 5%, denotado como  $\alpha = 0,05$ . El criterio de decisión consiste en rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) cuando el p-valor es mayor que 0,05, y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) cuando el p-valor es menor que 0,05. Para esta evaluación se utiliza la prueba estadística Tau-b de Kendall.

**Tabla 4**

*Resultados de la prueba de hipótesis sobre entre la cultura organizacional y la efectividad laboral*

|               | El valor | Error Asin. | T     | Signific. |
|---------------|----------|-------------|-------|-----------|
| Tau-b         | ,378     | ,106        | 3,494 | ,000      |
| N-Poblacional | 44       |             |       |           |

*Nota.* Resultados obtenidos a través de la prueba Tau-b de Kendall.

La prueba Tau-b de Kendall, mostró un valor de significación de 0,000 se toma el criterio de rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto indica se evidencia un vínculo favorable con relevancia estadística vinculando entorno institucional corporativo junto desempeño ocupacional eficiente, dicho de otro modo conforme dicho marco interno evoluciona se fortalece y se consolida, se observa una mejora notable en la efectividad laboral de los empleados.

Este fortalecimiento implica no solo la adopción de valores compartidos y normas claras dentro de la entidad, sino también generación de clima laboral orientado a impulsar cooperación conjunta, involucramiento activo y proactividad tanto personal como

colectiva, un sistema institucional robusto además trasciende únicamente orienta y guía las acciones diarias de los empleados, sino que también fortalece su sentido de identidad y propósito dentro de la organización.

### Descripción y resultados de la hipótesis específica 1

- $H_i$ : “Existe relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”.
- $H_o$ : “No existe una relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”.

El nivel de significancia representa el grado de riesgo que estamos dispuestos a aceptar al descartar supuesto inicial aun siendo verdadero, investigación fija umbral probabilístico cinco por ciento representado mediante alfa igual cero coma cero cinco, determinación establece negar planteamiento base cuando probabilidad calculada supera cero coma cero cinco además validar planteamiento alternativo cuando dicho indicador resulta inferior aplicándose contraste no paramétrico Tau b desarrollado por Kendall.

#### Tabla 5

*Resultados de contrastación de hipótesis sobre la cultura organizacional y la productividad*

|               | El valor | Error Asin. | T     | Signific. |
|---------------|----------|-------------|-------|-----------|
| Tau-b         | ,327     | ,117        | 2,745 | ,006      |
| N-Poblacional | 44       |             |       |           |

*Nota.* Resultados obtenidos a través de la prueba Tau-b de Kendall.

Los resultados como el nivel de significancia de 0,006 muestran la significancia estadística debido a que el establecido fue de 0,05 y al ser menor el obtenido se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_i$ ). Esto indica que existe una relación estadísticamente relevante entre entramado institucional interno y rendimiento laboral, por tanto consolidar dicho marco cultural dentro entidad edilicia se asocia favorablemente con aumento desempeño del personal estatal.

Una cultura organizacional sólida, que se define por valores compartidos, normas claras y un sentido de identidad colectiva, no solo orienta el comportamiento y las decisiones de los empleados, sino que también influye directamente en su nivel de compromiso y motivación. Cuando los empleados se identifican con los valores y objetivos de la organización, se sienten más motivados a contribuir de manera proactiva y eficiente a los objetivos comunes.

### **Descripción y resultados de la hipótesis específica 2**

- $H_i$ : “Existe relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”.
- $H_0$ : “No existe entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”.

El nivel de significancia representa el grado de riesgo que estamos dispuestos a aceptar al rechazar la hipótesis nula, incluso si esta es correcta. En este estudio, se ha establecido un nivel de significancia del 5%, denotado como  $\alpha = 0,05$ . El criterio de

decisión consiste en rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) cuando el p-valor es mayor que 0,05, y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) cuando el p-valor es menor que 0,05.

**Tabla 6**

*Resultados de contrastación de hipótesis sobre la cultura organizacional y el trabajo en equipo*

|               | El valor | Error Asin. | T     | Signific. |
|---------------|----------|-------------|-------|-----------|
| Tau-b         | ,412     | ,099        | 4,033 | ,000      |
| N-Poblacional | 44       |             |       |           |

*Nota.* Resultados obtenidos a través de la prueba Tau-b de Kendall.

Los resultados como el coeficiente de 0,412 y el p valor obtenido de ,000 refieren la significancia de dos variables, en razón a ello se acató a tomar la hipótesis alterna. Esto indica que fortalecer el marco institucional vigente al interior entidad local impulsa avance destacado sobre aptitudes personal para colaborar efectivamente entre sí.

Una cultura organizacional que promueve valores compartidos, claridad en las normas y un ambiente de apoyo juega un papel crucial en el fomento de un entorno laboral favorable y productivo. Cuando los valores dentro de una municipalidad son compartidos por todos los funcionarios, se va formando una base bastante sólida de confianza mutua y una colaboración más efectiva entre las personas. La claridad en las normas no solo orienta el comportamiento individual y grupal, sino que también ayuda a reducir la ambigüedad y los malentendidos, lo que facilita una comunicación más abierta y transparente entre los distintos niveles jerárquicos y áreas. Esta comunicación fluida resulta clave para coordinar mejor las actividades, permitiendo que los equipos trabajen de manera más ordenada y en armonía hacia objetivos comunes, sin caer en duplicaciones o conflictos innecesarios. Además, cuando existe un ambiente de apoyo donde se reconoce y respeta el aporte de cada integrante, se fortalece la sinergia entre las diferentes unidades de la organización, lo que termina beneficiando al trabajo en conjunto.

### Descripción y resultados de la hipótesis específica 3

- Hi: “Existe relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”.
- Ho: “No existe una relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”.

El nivel de significancia representa el grado de riesgo que estamos dispuestos a aceptar al rechazar la hipótesis nula, incluso si esta es correcta. En este estudio, se ha establecido un nivel de significancia del 5%, denotado como  $\alpha = 0,05$ . El criterio de decisión consiste en rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) cuando el p-valor es mayor que 0,05, y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) cuando el p-valor es menor que 0,05. Para esta evaluación se usó la Tau-b.

**Tabla 7**

*Resultados de contrastación de hipótesis sobre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto*

|               | El valor | Error Asin. | T     | Signific. |
|---------------|----------|-------------|-------|-----------|
| Tau-b         | ,273     | ,109        | 2,421 | ,015      |
| N-Poblacional | 44       |             |       |           |

*Nota.* Resultados obtenidos a través de la prueba Tau-b de Kendall

El coeficiente Tau-b calculado es de 0,273, con un error estándar asintótico de 0,109 y una significación 0,015, aceptando la hipótesis alterna  $H_1$  y rechazando  $H_0$ , por lo tanto, existe una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de trabajo por parte de los empleados públicos. Es decir, una



cultura organizacional bien definida y promovida dentro de la municipalidad contribuye positivamente a que los empleados comprendan y dominen mejor sus roles y responsabilidades específicas.

Una cultura organizacional bien establecida, que promueva valores compartidos y normas claras, proporciona el marco necesario para que los empleados comprendan profundamente sus roles y responsabilidades dentro de la organización. Esto no solo facilita una mejor alineación con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, sino que también fortalece la cohesión interna y el compromiso de los empleados hacia el cumplimiento de dichos objetivos. Valores compartidos y normas claras no solo orientan el comportamiento, sino que también facilitan el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades necesarias para un desempeño efectivo. Además, una cultura que fomente el conocimiento del puesto fortalece la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización frente a desafíos internos y externos, mejorando así la calidad del servicio público ofrecido a los ciudadanos.

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 6.1 Presentación

##### Planteamiento de hipótesis

- Ha: Los datos tienen una curva de distribución no normal.
- Ho: Los datos no muestran una curva de distribución normal.

##### Criterio de evaluación:

Si el valor de significancia es menor que 0,05 se acepta Ha; caso contrario se acepta la Ho.

**Tabla 8**

*Análisis de normalidad mediante la prueba de Shapiro*

|                        | Shapiro-Wilk |    |      |
|------------------------|--------------|----|------|
|                        | Estadístico  | gl | Sig. |
| Cultura Organizacional | ,794         | 44 | ,000 |
| Efectividad Laboral    | ,945         | 44 | ,037 |

*Nota:* Análisis realizado mediante Spss.

Teniendo una cantidad de 44 encuestados, la prueba estadística de normalidad apropiada es de Shapiro. Teniendo los resultados se aprecia que para las variables

analizadas se tuvo niveles de significancia menor a 0,05, en razón a ello los datos no siguen una distribución normal.

Asimismo, en este capítulo se dan a conocer los resultados estadísticos relacionados a los objetivos realizada mediante spss, mediante la formula estadística de rho de spearman las correlaciones.

### **Análisis e interpretación de resultados**

### **RESULTADO DEL PROPÓSITO GENERAL**

#### **Cultura organizacional y la efectividad laboral**

Haciendo la referencia del objetivo general, que fue dar a conocer la relación estadística entre cultura organizacional y la efectividad laboral, se obtuvo los resultados que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9**

*Rho entre cultura organizacional y la efectividad laboral*

|                        |                   | Cultura        | Efectividad |
|------------------------|-------------------|----------------|-------------|
|                        |                   | Organizacional | Laboral     |
| Cultura Organizacional | Rho - coeficiente | 1,000          | ,487**      |
|                        | Significancia.    | .              | ,001        |
|                        | N-población       | 44             | 44          |
| Efectividad Laboral    | Rho - coeficiente | ,487**         | 1,000       |
|                        | Significancia.    | ,001           | .           |
|                        | N-población       | 44             | 44          |

*Nota.* Correlación Rho Spearman.

**Figura 1***Cultura organizacional y la efectividad laboral*

Nota. La correlación con tendencia positiva.

Se observa que el coeficiente de correlación de 0,487 y un nivel de significancia de 0,001 entre la cultura organizacional y la efectividad laboral, esto indica que a medida que aumenta la cultura organizacional, también aumenta la efectividad laboral en un aumento 23,72%. Al promover valores como la transparencia, la responsabilidad y el trabajo colaborativo, esta cultura fortalece la cohesión interna y el sentido de propósito compartido entre los empleados. Esto no solo mejora la productividad, al optimizar los procesos y recursos disponibles, sino que también eleva la satisfacción laboral al crear un ambiente de trabajo positivo y motivador. Una mayor satisfacción laboral, a su vez, está directamente relacionada con la retención de talentos, reduciendo la rotación de personal y asegurando la continuidad en la experiencia y el conocimiento dentro de la organización.

**RESULTADO DEL PROPÓSITO ESPECÍFICO 1****Cultura organizacional y la productividad**

Según el propósito establecido que fue: “Determinar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”, los resultados de la prueba de Rho de Spearman se muestran:

**Tabla 10***Rho entre cultura organizacional y la productividad*

|                        |                | Cultura Organizacional |        | Productividad |
|------------------------|----------------|------------------------|--------|---------------|
| Cultura Organizacional | Rho            | -                      | 1,000  | ,411**        |
|                        | coeficiente    |                        |        |               |
|                        | Significancia. |                        | .      | ,006          |
|                        | N-población    |                        | 44     | 44            |
| Productividad          | Rho            | -                      | ,411** | 1,000         |
|                        | coeficiente    |                        |        |               |
|                        | Significancia. |                        | ,006   | .             |
|                        | N-población    |                        | 44     | 44            |

*Nota.* La correlación Rho Spearman existente entre las dos variables.

**Figura 2***Rho entre cultura organizacional y la productividad*

*Nota.* La correlación con tendencia positiva.

El coeficiente de correlación de 0,411 y con un valor p de 0,006, esto indica una correlación positiva moderada entre estos dos factores. Estos resultados indican que a medida que aumenta la cultura organizacional, también aumenta la productividad en un aumento de 16,90%. Una cultura organizacional bien establecida, que promueva valores compartidos, normas claras y un sentido de propósito común, no solo guía las acciones y decisiones de los empleados, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo y colaborativo. Un alto nivel de productividad no solo aumenta la eficiencia operativa y optimiza el uso de recursos, sino que también permite a la organización ofrecer servicios de mayor calidad y satisfacer mejor las necesidades de los clientes o ciudadanos.

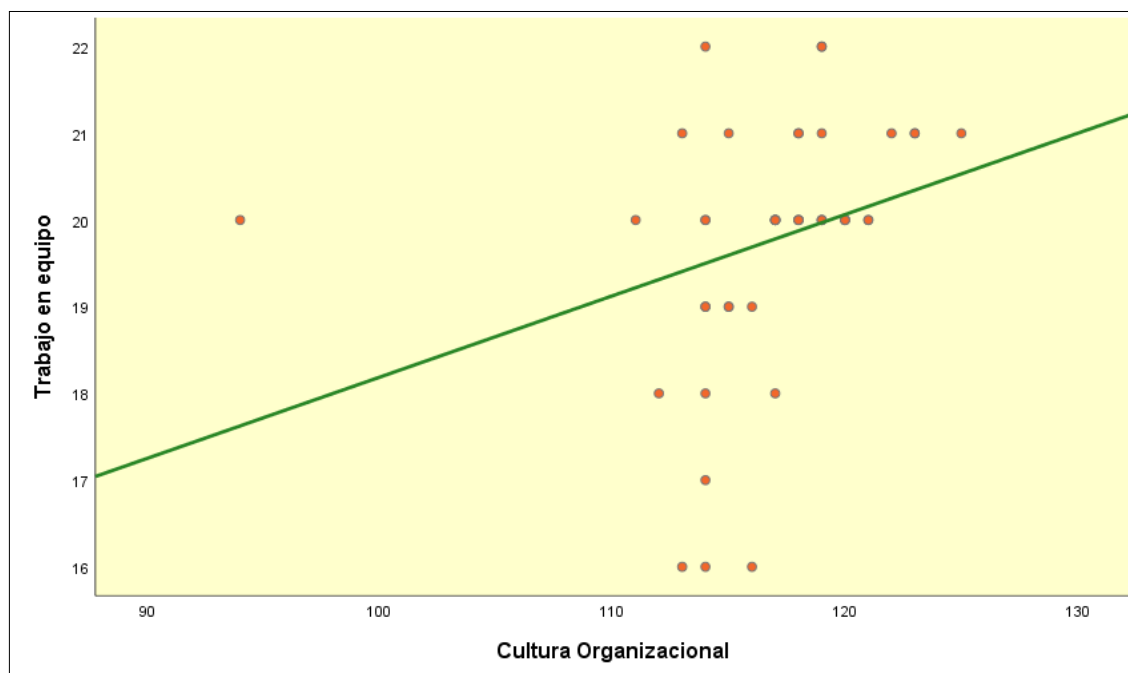
**RESULTADO DEL PROPÓSITO ESPECÍFICO 2****Cultura organizacional y el trabajo en equipo**

Al “Determinar la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”, se adquirió como resultado.

**Tabla 11***Rho entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo*

|                        |                   | Cultura Organizacional | Trabajo en equipo |
|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| Cultura Organizacional | Rho - coeficiente | 1,000                  | ,497**            |
|                        | Significancia.    | .                      | ,001              |
|                        | N-población       | 44                     | 44                |
| Trabajo en equipo      | Rho - coeficiente | ,497**                 | 1,000             |
|                        | Significancia.    | ,001                   | .                 |
|                        | N-población       | 44                     | 44                |

*Nota.* La correlación Rho Spearman existente entre las dos variables.

**Figura 3***Rho entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo*

*Nota.* La correlación con tendencia positiva.

Se observa un coeficiente de correlación significativo de 0,497, y con un valor p de 0,001, indica una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo. Estos resultados indica que a medida que aumenta la cultura organizacional, también aumenta la productividad en un aumento 24,70%. Una cultura organizacional bien definida y promovida facilita la creación de un entorno donde los empleados se sienten motivados y comprometidos a trabajar juntos hacia metas comunes, compartiendo responsabilidades y recursos de manera eficiente. Este fortalecimiento del trabajo en equipo no solo mejora la coordinación y la comunicación entre los servidores públicos, sino que también promueve la innovación y la resolución conjunta de problemas, aspectos esenciales para la eficacia operativa y la entrega de servicios públicos de calidad a la comunidad.

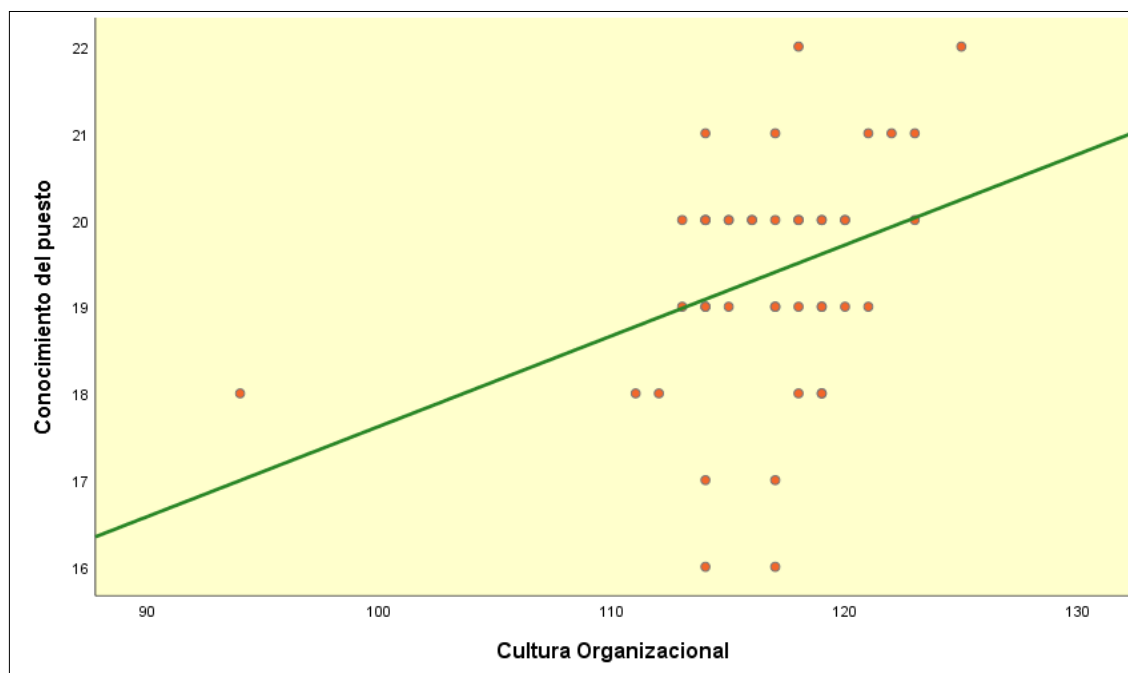
**RESULTADO DEL PROPÓSITO ESPECÍFICO 3****Cultura organizacional y el conocimiento**

Teniendo en cuenta el objetivo establecido: “Determinar la relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri”, la siguiente tabla se obtuvo como resultado de esto.

**Tabla 12***Rho entre la cultura organizacional y el conocimiento*

|                         |                   | Cultura Organizacional | Conocimiento del puesto |
|-------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|
| Cultura Organizacional  | Rho - coeficiente | 1,000                  | ,343*                   |
|                         | Significancia.    | .                      | ,023                    |
|                         | N-población       | 44                     | 44                      |
| Conocimiento del puesto | Rho - coeficiente | ,343*                  | 1,000                   |
|                         | Significancia.    | ,023                   | .                       |
|                         | N-población       | 44                     | 44                      |

*Nota.* La correlación Rho Spearman existente entre las dos variables.

**Figura 4***Rho entre la cultura organizacional y el conocimiento*

*Nota.* La correlación con tendencia positiva.

Los datos presentados muestran un coeficiente de correlación significativo de 0,343 con un nivel de significancia de 0,023 entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto, lo que quiere decir que, a medida que mejora la cultura organizacional dentro de la municipalidad, también tiende a incrementarse el nivel de conocimiento que los servidores públicos tienen sobre sus puestos de trabajo, en aproximadamente un 11,76%, lo cual resulta bastante relevante. Una cultura organizacional sólida genera un entorno donde los trabajadores comparten una visión común y, de alguna manera, trabajan de forma más coordinada hacia metas compartidas, promoviendo un clima de colaboración y apoyo mutuo. Este sentido de unidad y propósito no solo eleva la moral y la motivación del personal, sino que además ayuda a reducir la rotación y mejorar la retención del talento, formando así una fuerza laboral más estable y con mayor experiencia. Asimismo, cuando los servidores públicos tienen un



conocimiento claro y profundo de sus roles y responsabilidades, pueden desempeñarse con mayor eficiencia y precisión, evitando errores innecesarios y optimizando mejor el uso de los recursos disponibles. Todo este conocimiento del puesto facilita la toma de decisiones más informadas y permite una mejor adaptación frente a cambios o nuevos desafíos, lo que finalmente contribuye a fortalecer la resiliencia de la organización.

## 6.2 Discusión de resultados

Es importante resaltar que la investigación se enfocó en determinar la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani – Laraqueri, durante el año 2024. Los resultados obtenidos mostraron que existe una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y varios aspectos de la efectividad laboral, como la productividad, el trabajo en equipo y el conocimiento del puesto de trabajo. A través del uso de análisis estadísticos, como los coeficientes de correlación y las pruebas de significancia, se pudo evidenciar que el fortalecimiento de la cultura organizacional se refleja directamente en mejoras medibles en el desempeño y rendimiento de los servidores públicos, lo cual confirma la importancia de este factor dentro de la gestión institucional.

La cultura organizacional tiene una relación significativa y positiva con varios aspectos del desempeño laboral. Un coeficiente de correlación de 0,487 y una significancia de 0,001 muestran que la efectividad laboral aumenta un 23,72% con una mejor cultura organizacional. La productividad se incrementa en un 16,90% con un coeficiente de 0,411 y un valor p de 0,006. La efectividad del trabajo en equipo mejora un 24,70% con un coeficiente de 0,497 y una significancia de 0,001. Además, el conocimiento del puesto de trabajo aumenta un 11,76% con un coeficiente de 0,343 y una significancia de 0,023. En todos los casos, la prueba de Tau-b de Kendall confirmó la hipótesis alterna, estableciendo una relación entre la cultura organizacional y estos factores laborales.

Los resultados sobre la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral, la productividad, el trabajo en equipo y el conocimiento del puesto de trabajo muestran coeficientes de correlación positivos y significativos, corroborando la hipótesis



de que una mejor cultura organizacional mejora varios aspectos del desempeño laboral. Por ejemplo, un coeficiente de correlación de 0,487 con significancia de 0,001 indica que la efectividad laboral aumenta un 23,72% con una cultura organizacional fortalecida. Comparando con estudios previos, García et al. (2020) encontraron una relación muy alta y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en una institución educativa, destacando la importancia de una cultura basada en tradiciones y apoyo entre el personal. Morales (2011) también encontró que la cultura organizacional influye en el bienestar laboral en instituciones educativas, subrayando su impacto en el funcionamiento y calidad educativa. Baltazar et al. (2023) determinaron que la cultura organizacional y la satisfacción laboral estaban en niveles medios, pero el desempeño laboral era alto, indicando que la integración y el desarrollo profesional son cruciales para el desempeño y la calidad del servicio en el sector salud. Finalmente, Ortega et al. (2023) observaron una correlación del 71,2% entre clima organizacional y desempeño en la Armada del Ecuador, identificando la necesidad de mejorar la comunicación y motivación laboral para optimizar la productividad, eficacia y eficiencia. Estos estudios confirman y amplían mis hallazgos, destacando la importancia de la cultura organizacional en diversas dimensiones del desempeño laboral en diferentes contextos y sectores.

Asimismo, se encontró resultados similares como el de García (2023) que investigó la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF). Utilizando un estudio correlacional con una muestra de 132 servidores seleccionados de una población de 200. A través de encuestas y análisis estadístico con SPSS v26, incluyendo la prueba Rho de Spearman, encontró que el 74.2% de los encuestados percibían un bajo nivel de cultura organizacional y el 82.6% consideraban que la

motivación laboral era baja. Se halló una correlación directa y moderada (Rho de 0.576,  $p < 0.05$ ), indicando una relación significativa entre ambas variables. Del mismo modo Campos (2024) con una muestra de 30 colaboradores, un 30% de los servidores estaba de acuerdo con el clima organizacional, y encontró una relación significativa con la responsabilidad en el trabajo (coeficiente de correlación de 0.606). Finalmente, Arce y Hernández (2022) buscaron determinar la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Congreso de la República, utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental correlacional con una muestra de 317 funcionarios. A través de encuestas, encontraron una alta correlación positiva entre cultura organizacional y desempeño laboral (Rho de 0.883, significancia de 0.000), destacando las dimensiones de valores y creencias, y supuestos básicos como las más influyentes.

Finalmente se puede dar a conocer que Tacuri (2023) en puno examinó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en MASTA, encontrando que la mayoría de los colaboradores percibían un clima organizacional alto, correlacionado positivamente con un alto desempeño laboral (relación promedio del 90.35%). Del mismo modo Chávez (2022) investigó en la Gran Unidad Escolar San Juan Bosco y halló una alta correlación positiva de 0.743 entre el clima organizacional y el desempeño laboral, destacando la influencia positiva de un clima de apoyo y por ultimo Berolatti (2023) estudió en Electro Puno S.A.A. y confirmó una correlación significativa de 0.881 entre el clima organizacional y el desempeño laboral, subrayando la importancia de un ambiente organizacional favorable para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Los hallazgos indican que a medida que la cultura organizacional se vea fortalecida, también aumentaría la efectividad laboral de los funcionarios públicos en



diversas dimensiones: productividad, trabajo en equipo y conocimiento del puesto de trabajo. Esta relación se sustenta en coeficientes de correlación significativos y pruebas estadísticas como la Tau-b de Kendall, que respaldan la hipótesis de que una cultura organizacional bien desarrollada y estructurada contribuye de manera directa al desempeño efectivo de los empleados públicos en la municipalidad estudiada. Por lo tanto, mejorar y fomentar una cultura organizacional positiva podría ser una estrategia eficaz para optimizar la efectividad y el rendimiento laboral en este contexto específico.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA.** Al realizar el análisis de correlación se obtuvo un coeficiente 0,487 con un nivel de significancia de 0,001 entre la cultura organizacional y la efectividad laboral, indicando que a medida que la cultura organizacional aumentaba, también lo hacía la efectividad laboral en un 23,72%. La prueba de Tau-b de Kendall con una significancia de 0,000 lo que implicó la aceptación de la hipótesis alternativa y el rechazo de la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirmó que existe una relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos.
- SEGUNDA.** El análisis reveló un coeficiente de correlación significativo de 0,411 con un valor p de 0,006, indicando una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y la productividad. Es decir que a medida que la cultura organizacional aumenta, la productividad también incrementa en un 16,90%. La prueba Tau-b de Kendall mostro una significación de 0,006, lo que condujo a aceptar de la hipótesis alternativa y al rechazar de la hipótesis nula. En tal, se confirmó estadísticamente que existe relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.
- TERCERA.** Se encontró un coeficiente de correlación significativo de 0,497 con un valor p de 0,001, lo que indica que cuando el nivel de la cultura organizacional se fortalece, también aumenta la efectividad del trabajo en equipo en un 24,70%. El coeficiente Tau-b calculado fue de 0,273y una significancia de 0,015, lo cual condujo a la aceptación de la hipótesis alternativa y al rechazo de la hipótesis nula. Por lo tanto, existe relación



entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.

**CUARTA.** Los datos analizados revelaron un coeficiente de correlación significativo de 0,343, con un nivel de significancia de 0,023, entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de trabajo. Esto sostiene cuando la cultura organizacional de la municipalidad mejore, también se dé el caso de que el nivel de conocimiento que los servidores públicos aumenten porque tenían sobre sus puestos en un 11,76%. El coeficiente Tau-b obtenido fue de 0,273 y una significancia de 0,015, lo que condujo a la aceptación de la hipótesis alternativa y al rechazo de la hipótesis nula. Por lo tanto, existe relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani – Laraqueri.



## RECOMENDACIONES

- PRIMERA.** Se recomienda al gerente de recursos humanos que se realicen programas de desarrollo y mejora en las habilidades de los funcionarios de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri, fortaleciendo los valores y aumentando la fidelidad de los buenos empleados, lo que contribuirá a mantener una cultura organizacional sólida y positiva. Estas acciones pueden ayudar bastante a mejorar el ambiente laboral, la motivación y también la satisfacción de los trabajadores, y eso, de alguna manera, termina influyendo en la productividad de la municipalidad, ya que al sentirse más cómodos y comprometidos se puede lograr que la prestación de los servicios públicos sea más eficiente y de mejor calidad para la comunidad en general.
- SEGUNDA.** Se recomienda al gerente general implementar estrategias que permitan fortalecer y promover una cultura organizacional positiva, enfocada en valores y principios que ayuden a fomentar la eficiencia y la colaboración entre los trabajadores, ya que de esta manera se puede generar un mejor clima laboral; asimismo, resulta importante, o más bien necesario, brindar capacitación y apoyo continuo a los servidores públicos para fortalecer su compromiso y su desempeño, lo cual probablemente termine reflejándose en una mayor productividad y en una mejora de los servicios que se ofrecen a la comunidad.
- TERCERA.** Se recomienda a los funcionarios de RRHH implementar programas de formación orientados a fortalecer las habilidades de trabajo en equipo y la comunicación efectiva, para así potenciar la efectividad del trabajo en



conjunto, ya que estas acciones pueden ayudar a mejorar la cohesión y la eficiencia del grupo y, en general.

**CUARTA.** Se recomienda al gerente de Recursos Humanos promover actividades que ayuden a fomentar el entendimiento y la internalización de los objetivos y funciones de cada puesto, ya que esto probablemente contribuya a fortalecer la conexión entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de trabajo y, de alguna forma, termine mejorando el desempeño y la eficiencia de los servidores públicos.



## REFERENCIAS

- Abella, V., Lezcano, F., & Casado, R. (2017). Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas. *Revista Brasileira de Educação*.  
<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/s5KcN6Dxh7VbMMKtydNhqHb/?lang=es>
- Alarcón, R., Román, G., & Gonzáles, C. (2022). Arte-factos y andamios para enseñar lengua y literatura. Configuraciones e instalaciones semióticas. *Revista Universitaria Interinstitucional*.  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/17682/8.alarcn-romn-gonzlez-ponencia.docx.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/17682/8.alarcn-romn-gonzlez-ponencia.docx.pdf)
- Arce, P., & Hernandez, R. (2022). La cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Congreso de la República, Lima 2020. *Tesis*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660208?locale-attribute=es>
- Baltazar, D., Rosas, E., García, I., Ibarra, J., & Pirez, M. (2023). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Scielo*.
- Belloso, R. (2018). Capítulo II. Supuestos. *Tesis*.  
<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0107885/cap02.pdf>
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogotá: Pearsón.
- Berolatti, G. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Electro Puno S.A.A., periodo 2019. *Tesis*. Universidad Nacional de San Agustín de



Arequipa. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/15ba61cc-b427-416b-94a7-52ae266ef478>

Campos, E. (2024). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo-2021. *Tesis*. Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14399/2/IV\\_FCE\\_308\\_TE\\_Campos\\_Villaordu%C3%B1a\\_2024.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14399/2/IV_FCE_308_TE_Campos_Villaordu%C3%B1a_2024.pdf)

Chavez, H. (2022). Clima Organizacional y su Relacion con el Desempeño Laboral de los Docnetes y Administracion de la Gran Unidad Escolar San Juna Bosco. *Tesis*. Universidad Privada San Carlos. [http://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/447/Hunter\\_Jose\\_CHAVEZ\\_TAPIA.pdf?sequence=3](http://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/447/Hunter_Jose_CHAVEZ_TAPIA.pdf?sequence=3)

Chiavenato, I. (1999). *¿Qué es la cultura organizacional?* .

Curillo, M. (2014). Analisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fabrica Artesanal de Hornos Industriales Facopa. *Tesis*. Universidad Politecnica Salesiana Sede Cuenca, Cuenca, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7302/1/UPS-CT004237.pdf>

Díaz, K., Lopez, J., & Esquiuel, J. (2019). TFPP presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciado en Administración y Gestión Empresarial. *Tesis*. Universidad Nacional de San Martín, Perú. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/803/1/TFPP%20EEYN%202019%20DKD-LJC-EJM.pdf>

Díaz, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *RAITES*. <https://core.ac.uk/download/pdf/229033587.pdf>



- Domínguez, J. (2015). *Manual de metodología de la investigación científica* (3° ed.). Trujillo-Perú, Perú: Universidad Católica los ángeles de Chimbote.  
[https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2016/01/Manual\\_metodologia\\_investigacion\\_ebevidencia.pdf](https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2016/01/Manual_metodologia_investigacion_ebevidencia.pdf)
- EDU. (2016). *Eficacia, eficiencia y productividad*.  
<https://definicion.edu.lat/concepto/eficacia-eficiencia-y-productividad.html>
- Esneca Formación. (2020). *Integración de equipos de trabajo para lograr los objetivos de tu empresa*. <https://grupoesneca.lat/integracion-equipos-trabajo-objetivos/>
- EUROINNOVA. (2004). *¿Te consideras alguien con autoridad?*  
<https://www.euroinnova.us/blog/que-es-autoridad-moral>
- Evolutia. (2021). *Percepción y Pensamiento*. <https://todoesmente.com/percepcion-y-pensamiento>
- Fardella, J. (2000). *Valores del líder y liderazgo transformacional*.  
<https://www.gestiopolis.com/valores-del-lider-y-liderazgo-transformacional/>
- Fernandez, C., Hernandez, R., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- García, E., Peley, R., Pertúz, O., Pérez, L., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>
- García, P. (2023). Cultura Organizacional y Motivación Laboral de servidores Públicos en el Programa Integral Nacional para el Bienestar. *Tesis*. Universidad Nacional Federico Villarreal.  
[https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8512/UNFV\\_FA\\_](https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8512/UNFV_FA_)



Garcia\_Ccahuana\_Paul\_Brian\_Titulo\_profesional\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. edición). M. G. Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Identidad y desarrollo. (2023). *trabajo en Equipo: Arquitectura de la Colaboración Efectiva*. <https://identidadydesarrollo.com/trabajo-en-equipo/>

Inga, S., & Rosales, E. (2023). Clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pangoa, Junín. *Tesis*. Universidad San Ignacio de Loyola, Puno, Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/11418742-f541-472b-9228-97fc2bc6a92d/content>

Jimenez, D. (2018). Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desagüadero, 2018 – Chucuito – Puno. *Tesis*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno - Perú. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/10067/Jimenez\\_Jimenez\\_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/10067/Jimenez_Jimenez_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Karter, M. (2017). *Valores, creencias y normas*. <https://es.slideshare.net/slideshow/valores-creencias-y-normas/72257588>

Katz, D., & Kahn, R. (1981). *Psicología social de las organizaciones* (Segunda edición ed.). México:Trillas.

Kertes, F. (2015). *Capítulo 2 Marco conceptual*. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRE0000621/C2.pdf>



Leaders of now. (2017). *Principios, valores, creencias y fortalezas.*

<https://leadersofnow.org/principios-valores-creencias-y-fortalezas/>

López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Scielo.*

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-)

02762004000100012

Luque, S. (2022). Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de la

Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno - 2018. *Tesis.* Universidad

Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/18333>

Maestre, A. (2011). Cultura Organizacional de una mediana Empresa del Mundo de

Envigado, Antioquia. *Tesis.* Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira,

Colombia.

Mamani, R., & Viracocha, R. (2023). *El investigador - Para principiantes de la*

*investigación* (1ra. Edición ed.). Puno, Perú: Ruah de Dios.

[https://www.goodreads.com/book/show/195033481-para-principiantes-de-la-](https://www.goodreads.com/book/show/195033481-para-principiantes-de-la-investigaci-n)

[investigaci-n](https://www.goodreads.com/book/show/195033481-para-principiantes-de-la-investigaci-n)

Mamani, S. (2015). *Habilidades de resolución de problemas ejemplos, preguntas,*

*mejora, aplicación.* [https://okey.uno/entrevista/habilidades-de-resolucion-de-](https://okey.uno/entrevista/habilidades-de-resolucion-de-problemas/)

[problemas/](https://okey.uno/entrevista/habilidades-de-resolucion-de-problemas/)

Millán, M. (2021). Organizational Culture in Public Administration. *Revista*

*Internacional.* <https://doi.org/https://doi.org/10.37843/rtd.v11i2.229>

Morales, M. (2011). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de

los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca.

*Universidad Nacional.* Tesis. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7748>



Morales, O. (23 de 03 de 2023). *La cultura organizacional en las instituciones del Estado*.

RPP: <https://rpp.pe/columnistas/oswaldomorales/la-cultura-organizacional-en-las-instituciones-del-estado-noticia-1474569>

Moreno, E. (21 de 03 de 2021). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*.

LA POBLACIÓN EN UNA INVESTIGACIÓN: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>

Mundanopedia. (2024). *Eficacia, Eficiencia, Efectividad y Productividad*.

<https://mundanopedia.com/cultura-general/eficacia-eficiencia-efectividad-productividad/>

Ñaupas, H., Mejiá, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: Adriana Gutiérrez.

Ortega, M., Altamirano, H., & Tovar, M. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Artículos Digital FCE - UNLP*. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/14186>

Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la Teoría Gestalt. *Scielo*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-885X2004000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2004000200010)

Pérez, M. (2000). *Análisis y diseño de puestos*. <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-diseno-de-puestos/>

Peter, W. (2018). *Análisis de puestos y seleccion de personal*. <https://reportepracticafinal608.blogspot.com/2018/05/2-marco-teorico-analisis-de-puestos-y.html>



Quispe, J. (2023). *Medición de eficiencia y eficacia en la productividad: guía completa*.

<https://mejoraproductividad.com/organizacion/medicion-eficiencia-eficacia-productividad-guia-completa/>

Ramirez, R. (2018). La productividad laboral y su relacion en el sistema de remuneracion

de operaciones de caja de conecta retail S.A. *Tesis*. Universidad Catolica Santo

Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1787/1/TL\\_%20RamirezGutiérrezRicardo.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1787/1/TL_%20RamirezGutiérrezRicardo.pdf)

Ratcliffe, M. (2018). El Sentimiento de Ser. *Redalyc*.

<https://www.redalyc.org/journal/809/80957098017/html/>

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.

Silva, C. (2018). El vestido como artefacto del diseño: Contribuciones para su estudio y

reflexión al interior del pensamiento del diseño. *Scielo*.

<https://doi.org/https://doi.org/10.15665/encuent.v16i02.592>

Smit, A. (2023). *Uniendo Equipos con Actividades de Integración: La Guía Definitiva*.

<https://teamscorporate.com/blog/es/uniendo-equipos-con-actividades-de-integracion-la-guia-definitiva>

Soria, L. (2023). Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la

Municipalidad Provincial de. *Tesis*. Universidad Continental, Huancayo, Perú.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14911/1/IV\\_FCE\\_315\\_TE\\_Soria\\_Ccarhuas\\_2023.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14911/1/IV_FCE_315_TE_Soria_Ccarhuas_2023.pdf)

Soto, A. (2021). *Desarrolla tu habilidad para resolver problemas como un profesional*.

<https://blog.appxolot.com/desarrolla-tu-habilidad-para-resolver-problemas-como-un-profesional/>



- Sotomayor, V. (2021). Cultura organizacional y recursos humanos en la gestión de la Municipalidad de San Román Juliaca 2018-2020. *Tesis*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/15912>
- Tacuri, A. (2023). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicios educativos MASTA sociedad comercial de responsabilidad limitada – Juliaca, 2020. *Tesis*. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21118>
- Taiper, G. (2015). *Capítulo II Marco teórico*. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/suarez\\_s\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/suarez_s_m/capitulo2.pdf)
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 329-344. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Tylor, E. (1920). *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. (6. ed, Editor)
- Universidad Internacional de La Rioja. (21 de 10 de 2022). *¿Cómo se mide la productividad laboral y cómo mejorarla?* UNIR: <https://www.unir.net/empresa/revista/productividad-laboral/>
- Universidad Tecnológica del Perú. (2018). *El Trabajo en Equipo*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-continental/matematica/1-marco-teorico-sobre-el-trabajo-en-equipo/71309333>
- Vargas, R. (2011). *Efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional*.
- Dessler, G. (2019). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos* (14.a ed.). México: Pearson.
- Greenberg, J. (2011). *Comportamiento organizacional* (10.a ed.). Nueva York: Pearson.



March, J. G. (2021). *Teorías de las organizaciones: Interacciones, enfoques y desafíos*.  
Madrid: Alianza Editorial.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (13.a ed.). México: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.a ed.).  
México: Pearson.

Schein, E. H. (2004). *Cultura Organizacional y Liderazgo* (3.a ed.). San Francisco:  
Jossey-Bass.



## ANEXOS



### Anexo 1 Matriz De Consistencia

| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | HIPÓTESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | VARIABLE                     | DIMENSIONES             | INDICADORES                                                                                                                    | Ítem                                | METODOLOGÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P. General</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>O. General</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>H. General</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                         |                                                                                                                                |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Determinar la relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Existe relación entre la cultura organizacional y la efectividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri, 2024.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | V1<br>Cultura organizacional | Artefactos              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones.</li> <li>Lenguaje</li> <li>Vestimenta</li> <li>Mito</li> </ul>           | 1,2,3<br>4,5,6<br>7,8,9<br>10,11,12 | <b>Enfoque de investigación:</b><br>Cuantitativo<br><br><b>Método de Investigación:</b><br>hipotético-deductivo<br><br><b>Diseño de investigación:</b><br>No Experimental<br><br><b>Tipo de investigación</b><br>Básica<br><br><b>Nivel de investigación</b><br>Correlacional<br><br><b>Población:</b><br>49 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pichacani - Laraqueri<br><br><b>Muestra:</b><br>44 funcionarios<br><br><b>Técnicas e instrumento:</b><br>Técnica: Encuesta.<br>Instrumento: Cuestionario. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              | Valores                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridad</li> <li>Estimulación</li> <li>Creencia</li> </ul>                            | 13,14,15<br>16,17,18<br>19,20,21    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              | Supuestos               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Percepciones</li> <li>Pensamientos</li> <li>Sentimientos</li> </ul>                     | 22,23,24<br>25,26,27<br>28,29,30    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>P. Específicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>O. Específicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>H. Específicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                              |                         |                                                                                                                                |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri?</li> <li>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri?</li> <li>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri.</li> <li>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri.</li> <li>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe relación entre la cultura organizacional y la productividad de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri.</li> <li>Existe relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri.</li> <li>Existe relación entre la cultura organizacional y el conocimiento del puesto de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pichacani - Laraqueri.</li> </ul> | V2<br>Efectividad laboral    | Productividad           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Eficacia</li> <li>Logro de Resultados</li> </ul>                    | 1,2<br>3,4<br>5,6                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              | Trabajo en equipo       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integración</li> <li>Identificación</li> <li>Colaboración</li> </ul>                    | 7<br>8,9<br>10,11                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              | Conocimiento del puesto | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión de puesto</li> <li>Resolución de problemas</li> <li>Capacitación</li> </ul> | 12,13,14<br>15<br>16                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## Anexo 2 Matriz de datos

|    | Cultura Organizacional |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Efectividad Laboral |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |               |   |   |    |    |    |                   |    |    |    |   |                         |  |  |  |  |  |
|----|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---------------|---|---|----|----|----|-------------------|----|----|----|---|-------------------------|--|--|--|--|--|
|    | Artefactos             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Valores |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supuestos           |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   | Productividad |   |   |    |    |    | Trabajo en equipo |    |    |    |   | Conocimiento del puesto |  |  |  |  |  |
|    | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13      | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25                  | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7             | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13                | 14 | 15 | 16 |   |                         |  |  |  |  |  |
| 1  | 4                      | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3             | 3 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 3  | 5  | 4 |                         |  |  |  |  |  |
| 2  | 4                      | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4             | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 5                 | 4  | 3  | 4  | 4 |                         |  |  |  |  |  |
| 3  | 4                      | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4                   | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4 |                         |  |  |  |  |  |
| 4  | 4                      | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3       | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4             | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 3  | 3  | 3 |                         |  |  |  |  |  |
| 5  | 4                      | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 2                 | 4  | 4  | 4  | 3 |                         |  |  |  |  |  |
| 6  | 3                      | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 3  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 7  | 4                      | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 8  | 5                      | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 3  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 9  | 4                      | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3  | 3  | 4  | 4       | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4             | 4 | 2 | 4  | 4  | 5  | 5                 | 3  | 3  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 10 | 4                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 11 | 4                      | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 5 | 5  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 12 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 13 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4             | 5 | 5 | 3  | 3  | 3  | 3                 | 5  | 4  | 3  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 14 | 3                      | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 15 | 5                      | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 3  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 16 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4             | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 17 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 5  | 4  | 4  | 4 |                         |  |  |  |  |  |
| 18 | 5                      | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 19 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 20 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 21 | 1                      | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 22 | 4                      | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 23 | 4                      | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4             | 3 | 4 | 5  | 5  | 3  | 3                 | 4  | 5  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 24 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 25 | 4                      | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5       | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4             | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 5  |   |                         |  |  |  |  |  |
| 26 | 4                      | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4       | 2  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4                   | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3             | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3                 | 3  | 4  | 4  |   |                         |  |  |  |  |  |

[illegible]

## Anexo 3 Instrumentos

## CUESTIONARIO N° 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará afirmaciones sobre **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**, para lo cual se recomienda que pueda leer cada una con mucha atención y luego marcar la respuesta que mejor vea.

Nota: No hay respuestas buenas, ni malas.

| 1:<br>Totalmente<br>desacuerdo | 2:<br>En desacuerdo | 3:<br>Indeciso | 4:<br>De acuerdo | 5:<br>Totalmente de<br>acuerdo |
|--------------------------------|---------------------|----------------|------------------|--------------------------------|
|--------------------------------|---------------------|----------------|------------------|--------------------------------|

| AFIRMACIONES                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Artefactos</b>                                                                                          |   |   |   |   |   |
| Mi área de trabajo se encuentra distribuida adecuadamente                                                  |   |   |   |   |   |
| La ventilación y temperatura es la apropiada en mi área de trabajo                                         |   |   |   |   |   |
| Las oficinas están distribuidas en base a la amistad con el jefe.                                          |   |   |   |   |   |
| La comunicación es desfavorable y poco clara.                                                              |   |   |   |   |   |
| La comunicación con mis compañeros es respetuosa y fluida.                                                 |   |   |   |   |   |
| La comunicación que emplean mis superiores conmigo es la adecuada.                                         |   |   |   |   |   |
| La vestimenta que utilizo en mi lugar de trabajo es cómoda.                                                |   |   |   |   |   |
| Vestirse adecuadamente es importante en mi lugar de trabajo                                                |   |   |   |   |   |
| Me obligan a vestirme de una manera que no comparto                                                        |   |   |   |   |   |
| Distingo el logo, colores y ceremonias representativas de la institución donde trabajo                     |   |   |   |   |   |
| La institución donde trabajo no goza de buena opinión pública.                                             |   |   |   |   |   |
| Reconozco la importancia de mi municipalidad para mi país.                                                 |   |   |   |   |   |
| <b>Valores y creencias</b>                                                                                 |   |   |   |   |   |
| La Municipalidad brinda un mejor trato a las autoridades con un puesto superior al mío                     |   |   |   |   |   |
| Los beneficios suelen distribuirse equitativamente para todos los trabajadores                             |   |   |   |   |   |
| Mi jefe inmediato me permite participar en la toma de decisiones                                           |   |   |   |   |   |
| Hay reconocimientos de parte de la institución cuando se realiza un buen trabajo                           |   |   |   |   |   |
| La institución se muestra interesada en mi bienestar personal y laboral.                                   |   |   |   |   |   |
| La remuneración que percibo por las labores que desempeño no es la más adecuada.                           |   |   |   |   |   |
| La institución muestra imágenes religiosas en sus espacios.                                                |   |   |   |   |   |
| La institución me motiva a profesar mi religión                                                            |   |   |   |   |   |
| La institución respeta la religión o creencia que profeso.                                                 |   |   |   |   |   |
| <b>Supuestos</b>                                                                                           |   |   |   |   |   |
| Mis superiores escuchan y toman en cuenta la opinión de los demás trabajadores                             |   |   |   |   |   |
| La institución me permite desarrollarme y adquirir nuevos conocimientos como persona                       |   |   |   |   |   |
| La institución es vertical y poco democrática                                                              |   |   |   |   |   |
| La institución tiene mecanismos para recibir sugerencias de los trabajadores.                              |   |   |   |   |   |
| La institución fomenta la innovación y reconoce las buenas ideas de los trabajadores.                      |   |   |   |   |   |
| La institución tiene una forma de trabajo que no cambiará.                                                 |   |   |   |   |   |
| La institución muestra preocupación por mi vida familiar y personal.                                       |   |   |   |   |   |
| La institución fomenta la integración entre los trabajadores.                                              |   |   |   |   |   |
| La institución permite las relaciones interpersonales, de amistad o sentimentales, entre los trabajadores. |   |   |   |   |   |

!!!Muchas Gracias...!!!



## CUESTIONARIO N° 2. EFECTIVIDAD LABORAL

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará afirmaciones sobre **EFECTIVIDAD LABORAL**, para lo cual se recomienda que pueda leer cada una con mucha atención y luego marcar la respuesta que mejor vea.

Nota: No hay respuestas buenas, ni malas.

|   |                       |
|---|-----------------------|
| 1 | Totalmente desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo         |
| 3 | Indeciso              |
| 4 | De acuerdo            |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

### Efectividad laboral

| AFIRMACIONES                                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Eficiencia</b>                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| ¿Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada?                                                                              |   |   |   |   |   |
| ¿Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en el trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brinda?             |   |   |   |   |   |
| ¿Me preocupo por alcanzar objetivos planeados de mi función?                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| ¿Cumpló con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno?                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| ¿Cómo califica los objetivos de logro de otras oficinas?                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| ¿Cómo califica las metas de los resultados en otras oficinas?                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| <b>Trabajo en equipo</b>                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| Muestra aptitudes para integrarse al equipo.                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| La distribución de funciones y responsabilidades dentro del equipo es la adecuada                                                                                          |   |   |   |   |   |
| Colabora con los demás para el logro de los objetivos                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| Reconozco que el trabajo en equipo es permanente e impacta positivamente sobre los resultados                                                                              |   |   |   |   |   |
| <b>Conocimiento del puesto</b>                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| Comprendo las funciones de mi puesto de trabajo y cómo se relacionan con las otras áreas.                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Mi puesto es especializado y técnico.                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| Mis funciones se confunden con las de otros compañeros                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| Soy capaz de identificar y resolver problemas relacionados con el puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente, utilizando el conocimiento y los recursos disponibles. |   |   |   |   |   |
| Recibí inducción a mi puesto de trabajo al momento de ingresar a la institución                                                                                            |   |   |   |   |   |

¡¡¡Muchas Gracias...!!!



## Anexo 4 Validación del instrumento

### ANEXO 4 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TÍTULO DE TESIS: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI –  
LARAQUERI, 2024

#### REFERENCIAS:

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: *Enrique Genaro Apaza chininos*
- PROFESIÓN : *Licenciado en Administración*
- CARGO ACTUAL: *Docente*
- GRADO ACADÉMICO: *Doctor en Administración*

#### I. ASPECTO DE VALIDACIÓN

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

Fuente: .....

#### II. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

#### III. RESOLUCIÓN

a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75) ☒

b. Desaprobado (C < 75% = 0.75) ☐

Lugar y fecha: *Juliaca 20 de julio del 2024*

*[Firma]*

Firma del experto

DNI N° *02413193*

N° celular: *975809091*

### Anexo 5 Evidencias de corajo de datos







ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

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

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 13-01-2026

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: KAREN DIANA TOQUE PAREDES

Dirección: Jr. PEDRO MIGUEL URBINA N°191

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 72950433

Teléfono: 993180039

email: Dktp19@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Asesor: Dr. Sc. SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐

Tesis ☒

Trabajo de Suficiencia Profesional ☐

Trabajo Académico ☐

Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHACANI – LARAQUERI, 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): Compromiso organizacional, liderazgo, normas, motivación, satisfacción laboral.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1, 2</sup>?

2

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 digita

19 de diciembre 2025

Fecha