



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL
COLLAO ILAVE – 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. LIZBETH LUCY OCHOCHOQUE VILCAPAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL
COLLAO ILAVE – 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. LIZBETH LUCY OCHOCHOQUE VILCAPAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE : 
Dr. HILARIO CONDORI MAMANI

PRIMER MIEMBRO : 
Dr. ALFREDO SAMUEL MACHACA CALDERON

SEGUNDO MIEMBRO : 
CPCC. NHELIO NATALIO ONOFRE MAMANI

ASESOR DE TESIS : 
Dra. YUDY HUACANI SUCASACA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Organización industrial y políticas gubernamentales – P15



RESOLUCIÓN N° 109-2025-D-FCCF-UANCV-J

Juliaca, 01 de julio del 2025

VISTOS: El Oficio No 018-2025-DUI-FCCF-UANCV de fecha 30 de junio del 2025, emitido por la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, y el Expediente N° CU – 4804 presentado por el (la) Bachiller: **OCHOCHOQUE VILCAPAZA LIZBETH LUCY**, quien **solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación**, para rendir el examen de sustentación y defensa de la tesis titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024**, conducente para optar el Título profesional de **CONTADOR PÚBLICO**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Escuela Profesional de Contabilidad

CONSIDERANDO:

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

Que, al 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.

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

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) el (la) bachiller: **OCHOCHOQUE VILCAPAZA LIZBETH LUCY**, sorteo de jurado de la Tesis titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024**, para optar el Título profesional de **CONTADOR PÚBLICO** en virtud de los considerandos expuestos.

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

- Presidente : Dr. HILARIO CONDORI MAMANI
- 1er Miembro : Dr. ALFREDO SAMUEL MACHACA CALDERON
- 2do Miembro : CPCC. NHELIO NATALIO ONOFRE MAMANI
- Asesor : Dra. YUDY HUACANI SUCASACA

ARTÍCULO TERCERO.- PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- Lugar : Salón de Grados de la FCCF
- Fecha : JUEVES, 03 de julio del 2025
- Hora : 11:00 a.m.

ARTÍCULO 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 CÚMPLASE.

DISTRIBUCIÓN:

- Jurados (3)
- Interesados (1)
- Archivo (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
[Signature]
Dra. BERTHA BEJAR PARRA
Decana (a) de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras

**RESOLUCIÓN N°023-2025-DUI-FCCF-UANCV-J**

Juliaca, 15 de abril del 2025

Visto: el Expediente N° 194 de fecha 07 de enero del 2024, del **Bach. OCHOCHOQUE VILCAPAZA LIZBETH LUCY**, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (Borrador de Tesis) y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación" que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Escuela Profesional de **Contabilidad**.

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. **OCHOCHOQUE VILCAPAZA LIZBETH LUCY**, quien solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024**, asimismo fue aprobado para su ejecución de informe final (borrador de tesis) con **RESOLUCIÓN N° 596-2024-DUI-FCCF-UANCV-J**, conducente para optar el Título profesional de **CONTADOR PÚBLICO**, y

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 Contables y Financieras, Escuela Profesional de Contabilidad, corrobora la propuesta del (a) **ASESOR (a) DRA. YUDY HUACANI SUCASACA**

, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) y,

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 Contables y Financieras.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN, del tema: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024**, presentado por el (la) Bachiller: **OCHOCHOQUE VILCAPAZA LIZBETH LUCY**, para optar el Título profesional de **CONTADOR PÚBLICO**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO: RATIFICAR como ASESOR(a) al: **DRA. YUDY HUACANI SUCASACA**

ARTÍCULO TERCERO: DISPONER que la Facultad, secretarías académicas y administrativas, queden encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

DISTRIBUCIÓN:

- Interesados (1)
- Archivo (1)

UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

Dra. Yudy Huacani Sucasaca
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FCCF

**RESOLUCIÓN N° 596 - 2024-DUI-FCCF-UANCV-J**

Juliaca, 28 de octubre del 2024

Visto: el Expediente N° 2024-CU-13913 de fecha 30 de setiembre del 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 Contables y Financieras, Escuela Profesional de **Contabilidad**.

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. **OCHOCHOQUE VILCAPAZA LIZBETH LUCY**, quien solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024**, conducente para optar el Título profesional de **CONTADOR PÚBLICO**, y

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, la Directora de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Escuela Profesional de Contabilidad, corroboró la propuesta del (a) **ASESOR (a) Dra. YUDY HUACANI SUCASACA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) y,

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 Contables y Financieras.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024**, presentado por el (la) Bachiller **OCHOCHOQUE VILCAPAZA LIZBETH LUCY**, en virtud de los considerados expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO: RECONOCER como **ASESOR(a)** al (a): **Dra. YUDY HUACANI SUCASACA**

ARTÍCULO TERCERO: DISPONER que la Facultad, secretarías académicas y administrativas, queden encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

Dra. Yudy Huacani Sucasaca
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE
INVESTIGACIÓN FCCF

DISTRIBUCIÓN:

- Interesados (1)
- Archivo (1)



CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS


1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	2%
2	core.ac.uk Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%



Metadatos Complementarios

<p>CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE – 2024</p>	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	LIZBETH LUCY OCHOCHOQUE VILCAPAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71288518
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-2145-0910
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	YUDY HUACANI SUCASACA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40673820
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-3275-5586
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	HILARIO CONDORI MAMANI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02385723
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ALFREDO SAMUEL MACHACA CALDERON
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29433035
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	NHELIO NATALIO ONOFRE MAMANI
Tipo de documento	DNI



Número de documento de identidad	01328058
Datos de investigación	
Línea de investigación	Organización industrial y políticas gubernamentales – P15
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de el Collao llave - 2024</p> <p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: Collao llave Distrito: Collao llave</p> <p>Latitud: -16.086789 Longitud: -69.6385874 https://www.waze.com/es-419/live-map/directions?to=place.ChIJW5yJ29inXZE ROO5GU5x5kNg</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2023- Agosto 2024
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	<p>Cultura organizacional https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</p> <p>Desempeño laboral https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02</p>



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

[Signature]

Dra. Bertha Bejar Parra
DIRECTORA(E) DE LA UNIDAD DE
INVESTIGACIÓN FCCF



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD



Yo LIZBETH LUCY OCHOCHOQUE VILCAPAZA, identificado con DNI Nro. 71288518, en mi condición de egresado de:

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

CONTABILIDAD

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

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE-2024

Asesorado por: Dra. YUDY HUACANI SUCASACA

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 _04_ de agosto del 2025

Firma del Asesor
(obligatoria)

Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico este logro a todos los trabajadores, que tienen compromiso hacia la mejora continua en el ámbito laboral.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a quien contribuyó a la culminación de este trabajo, haciendo posible este logro en mi vida.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Problema principal	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	3
1.4. OBJETIVOS	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5. IMPORTANCIA	4
1.6. LIMITACIONES	5
1.7. HIPÓTESIS GENERAL	5
1.7.1. Hipótesis específicas	5
1.8. VARIABLES	6
1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	6



CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. ANTECEDENTES 7

 2.1.1. A nivel internacional 7

 2.1.2. A nivel nacional 9

 2.1.3. A nivel local 10

2.2. MARCO EPISTEMOLÓGICO 12

2.3. BASES TEÓRICAS 28

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 30

3.2. MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN 30

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN 31

3.4. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN 31

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 31

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA 32

 3.6.1. Población 32

 3.6.2. Muestra 32

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 33

 3.7.1. Técnica 33

 3.7.2. Instrumento 33

3.8. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO 33

 3.8.1. Confiabilidad 34

 3.8.2. Validez 34

3.9. PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE DATOS 34



3.10. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 34

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS 36

4.2. DISCUSIÓN 106

CONCLUSIONES 109

RECOMENDACIONES 111

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 112

ANEXOS 116

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA 117

ANEXO 2 INSTRUMENTO 118

ANEXO 3 VALIDEZ DE INSTRUMENTOS 122

ANEXO 4 MATRIZ DE DATOS 124



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	6
Tabla 2 Alineación de las acciones del personal con los valores institucionales	37
Tabla 3 Percepción del cumplimiento ético entre compañeros.....	40
Tabla 4 Capacidad percibida para adaptarse a los cambios institucionales	43
Tabla 5 Apoyo recibido para adaptarse a procesos o tecnologías	46
Tabla 6 Conocimiento de normas internas de la institución.....	49
Tabla 7 Integración de normas internas en el quehacer diario	52
Tabla 8 Frecuencia con que se recibe información oficial sobre temas laborales	55
Tabla 9 Participación en reuniones de coordinación.....	57
Tabla 10 Claridad de la información recibida de los superiores	59
Tabla 11 Oportunidad de expresar opiniones en reuniones laborales.....	61
Tabla 12 Consideración de aportes en decisiones administrativas	64
Tabla 13 Presencia de conflictos frecuentes en el área laboral.....	67
Tabla 14 Influencia del ambiente laboral en la motivación.....	70
Tabla 15 Relaciones laborales respetuosas con compañeros.....	73
Tabla 16 Percepción sobre la guía brindada por los jefes	75
Tabla 17 Percepción sobre el liderazgo efectivo en la institución.....	77
Tabla 18 Percepción sobre la precisión y calidad del trabajo	79
Tabla 19 <i>Recepción de retroalimentación sobre errores cometidos</i>	81
Tabla 20 <i>Cumplimiento de estándares establecidos por la institución</i>	84
Tabla 21 <i>Conocimiento de los criterios de calidad que debe cumplir</i>	86
Tabla 22 <i>Frecuencia de retroalimentación sobre el desempeño</i>	88



Tabla 23 <i>Cumplimiento de estándares establecidos por la institución</i>	90
Tabla 24 <i>La retroalimentación que recibe le permite mejorar</i>	92
Tabla 25 <i>Se siente motivado en su lugar de trabajo</i>	94
Tabla 26 <i>Recibe incentivos o reconocimientos por su labor</i>	96
Tabla 27 <i>Siente satisfacción por los logros alcanzados en su trabajo</i>	97
Tabla 28 <i>Percibe que su trabajo tiene un impacto positivo en la institución</i>	99
Tabla 29 <i>Considera que existe equidad en la asignación de tareas</i>	102
Tabla 30 <i>Cree que las evaluaciones de desempeño son justas</i>	104



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Falta de compromiso con los valores organizacionales	13
Figura 2 Impacto de la Adaptación Cultural en el Sector Público.....	14
Figura 3 Mejorando el servicio público a través de la comunicación	16
Figura 4 Clima organizacional.....	17
Figura 5 Dinámicas laborales en la Municipalidad de El Collao llave	19
Figura 6 Productividad en la administración pública	20
Figura 7 Evaluación del desempeño de los empleados públicos en El Collao	21
Figura 8 Camino hacia la excelencia en el Sector Público.....	22
Figura 9 Métricas de gestión de tareas en el municipio de El Collao (2022-2024)	23
Figura 10 Optimización de la gestión del tiempo a través de diversos principios	24
Figura 11 Impacto financiero de las deficiencias en la calidad administrativa .	25
Figura 12 Alineación de las acciones del personal con los valores institucionales	37
Figura 13 Percepción del cumplimiento ético entre compañeros.....	40
Figura 14 Capacidad percibida para adaptarse a los cambios institucionales.	43
Figura 15 Apoyo recibido para adaptarse a procesos o tecnologías	46
Figura 16 Conocimiento de normas internas de la institución.....	49
Figura 17 Integración de normas internas en el quehacer diario	52
Figura 18 Frecuencia con que se recibe información oficial sobre temas laborales	55
Figura 19 Participación en reuniones de coordinación.....	57
Figura 20 Claridad de la información recibida de los superiores.....	59



Figura 20	Oportunidad de expresar opiniones en reuniones laborales.....	61
Figura 22	Consideración de aportes en decisiones administrativas	64
Figura 23	Presencia de conflictos frecuentes en el área laboral.....	67
Figura 24	Influencia del ambiente laboral en la motivación.....	70
Figura 25	Relaciones laborales respetuosas con compañeros.....	73
Figura 26	Percepción sobre la guía brindada por los jefes	75
Figura 27	Percepción sobre el liderazgo efectivo en la institución.....	77
Figura 28	Percepción sobre la precisión y calidad del trabajo	79
Figura 29	Recepción de retroalimentación sobre errores cometidos.....	81
Figura 30	Cumplimiento de estándares establecidos por la institución	84
Figura 31	Conocimiento de los criterios de calidad que debe cumplir	86
Figura 32	Frecuencia de retroalimentación sobre el desempeño	88
Figura 33	Cumplimiento de estándares establecidos por la institución	90
Figura 34	La retroalimentación que recibe le permite mejorar	92
Figura 35	Se siente motivado en su lugar de trabajo	94
Figura 36	Recibe incentivos o reconocimientos por su labor	96
Figura 37	Siente satisfacción por los logros alcanzados en su trabajo.....	98
Figura 38	Percibe que su trabajo tiene un impacto positivo en la institución.	100
Figura 39	Considera que existe equidad en la asignación de tareas.....	102
Figura 40	Cree que las evaluaciones de desempeño son justas	104



RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao llave durante el año 2024. Para ello, se empleó una metodología cuantitativa, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 86 trabajadores, y se aplicó un cuestionario estructurado basado en la operacionalización de las variables cultura organizacional (valores, normas, comunicación interna y clima laboral) y desempeño laboral (calidad del trabajo y satisfacción laboral). Los resultados obtenidos a través del coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.811$) evidencian una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, se identificó que los valores institucionales se relacionan significativamente con la calidad y productividad del trabajo ($r = 0.778$), y que el clima laboral influye directamente en la satisfacción laboral ($r = 0.701$). Se concluye que una cultura organizacional fortalecida y coherente promueve un mejor rendimiento laboral, mejora la calidad del servicio público y contribuye al logro de objetivos institucionales. Se recomienda consolidar estrategias de formación en valores, liderazgo participativo y mecanismos de comunicación efectiva.

Palabras clave: calidad del trabajo, clima organizacional, cultura organizacional, desempeño laboral, ética institucional, productividad, satisfacción laboral, valores organizacionales



ABSTRACT

The present study aimed to determine the relationship between organizational culture and the job performance of administrative workers at the Provincial Municipality of El Collao Ilave during the year 2024. To this end, a quantitative methodology was used, of a basic type, correlational level, and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 86 administrative workers, and a structured questionnaire was applied based on the operationalization of the variables organizational culture (values, norms, internal communication and work environment) and job performance (work quality and job satisfaction). The results obtained through the Pearson correlation coefficient ($r = 0.811$) show a positive and significant relationship between organizational culture and job performance. Likewise, it was identified that institutional values are significantly related to work quality and productivity ($r = 0.778$), and that the work environment directly influences job satisfaction ($r = 0.701$). It is concluded that a strengthened and coherent organizational culture promotes better job performance, improves the quality of public service, and contributes to the achievement of institutional objectives. It is recommended to consolidate strategies for values-based training, participatory leadership, and effective communication mechanisms.

Keywords work: quality, organizational climate, organizational culture, job performance, institutional ethics, productivity, job satisfaction, organizational values

.



INTRODUCCIÓN

Diversas dificultades en la gestión pública han evidenciado que uno de los principales problemas en la eficiencia de las instituciones es la falta de una cultura organizacional sólida. A menudo, las instituciones públicas, incluidas las municipalidades, carecen de un enfoque estratégico y de un compromiso real por parte de sus empleados, lo cual impacta negativamente en el desempeño laboral. La cultura organizacional, que abarca los valores, creencias y prácticas que guían a los trabajadores dentro de una institución, juega un papel crucial en el desarrollo organizacional y en la eficiencia de los procesos.

En este contexto, la gestión administrativa ha enfrentado desafíos importantes relacionados con la eficiencia de sus procesos internos, generando dudas sobre su eficacia. La falta de claridad en los roles, la comunicación deficiente y la escasa motivación entre los empleados parecen ser factores determinantes que afectan negativamente su desempeño. Ante esta realidad, se hace necesario investigar los procesos trabajadores de estas instituciones, con el fin de identificar los factores que afectan su desempeño y así contribuir a mejorar la gestión pública.

El presente estudio se desarrolla de la siguiente forma:

En el Capítulo I, se expone la justificación de la investigación y se formulan las hipótesis que orientan el estudio.

El Capítulo II aborda el marco teórico, proporcionando un análisis basado en investigaciones anteriores y teorías pertinentes.

El Capítulo III detalla el enfoque metodológico, caracterizado por el uso de un método cuantitativo, el diseño de la investigación y las técnicas de recolección de datos.



Finalmente, el Capítulo IV presenta los resultados del análisis de datos, culminando con las conclusiones y recomendaciones propuestas.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial, el ambiente interno de las instituciones juega un papel clave en su desempeño. Estudios como el de Osafo et al. (2021) evidencian que contar con valores y prácticas bien consolidadas no solo incrementa la productividad, sino que también refuerza la retención del talento y fortalece la cohesión entre los equipos de trabajo. Cuando los principios de una entidad coinciden con los de sus colaboradores, el rendimiento mejora de manera significativa. En el sector contable peruano, donde la precisión y la flexibilidad son esenciales, una cultura robusta puede hacer la diferencia, mejorando la eficiencia operativa y la imagen institucional en un mercado cada vez más exigente.

En el contexto peruano, las entidades públicas enfrentan desafíos específicos que afectan su desempeño. Estudios como el Chambi (2024) muestran que, en las municipalidades, la falta de motivación y compromiso del personal, junto con la carencia de liderazgo efectivo y de una visión compartida, son factores que limitan la eficiencia y reducen la



satisfacción ciudadana. Superar estas barreras resulta fundamental para lograr un verdadero avance en la gestión administrativa, por lo que resulta urgente analizar estas dinámicas internas y proponer estrategias eficaces de mejora.

La Municipalidad Provincial de El Collao (Ilave) enfrenta importantes retos en su funcionamiento interno, afectando directamente la eficacia de su personal administrativo. De acuerdo con Condori (2024), la percepción de una cultura atención al ciudadano y ha ocasionado complicaciones en la implementación de políticas públicas. La deficiente comunicación interna y la resistencia al cambio obstaculizan la creación de un clima laboral favorable. Este estudio no solo identifica estas problemáticas, sino que también sugiere estrategias para fortalecer el ambiente laboral, incrementando así tanto la productividad institucional como la atención a la comunidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

PG: ¿Cómo se relacionan la cultura organizacional y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave - 2024?

1.2.2. Problemas específicos

PE₁ ¿Qué impacto tienen los valores organizacionales en la productividad y calidad del trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave - 2024?



PE₂ ¿Cómo afecta el clima laboral a la satisfacción y eficiencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao llave - 2024?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se fundamenta en teorías que sostiene que una cultura organizacional bien estructurada no solo moldea comportamientos y actitudes, sino que también se traduce en un rendimiento óptimo de los empleados. Este estudio busca enriquecer el corpus académico existente, analizando de manera crítica cómo las dinámicas culturales impactan en el sector público, un área frecuentemente desatendida en la literatura.

Desde una perspectiva práctica, comprender cómo los elementos culturales influyen en el desempeño laboral permitirá diseñar e implementar estrategias efectivas que promuevan un ambiente de trabajo propicio. Este estudio no solo apunta a identificar los problemas existentes, sino también a ofrecer recomendaciones concretas que faciliten la mejora continua en la gestión pública.

La justificación metodológica es de carácter correlacional, de acuerdo con León (2023). Se utilizará un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas estructuradas y estandarizadas que permitirán medir percepciones y niveles de satisfacción dentro de las organizaciones. Este diseño resulta adecuado para comprobar la existencia de correlaciones significativas entre distintos factores, permitiendo generar conclusiones sólidas y aplicables en otros contextos trabajadores. Asimismo, la investigación contribuirá a identificar los elementos internos que inciden



de manera directa en la eficiencia institucional, con el fin de proponer mejoras basadas en evidencia empírica.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

OG: Determinar la relación entre la cultura organizacional y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave - 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

OE₁ Identificar la influencia de los valores organizacionales en la productividad y calidad del trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave - 2024.

OE₂ Identificar cómo el clima laboral afecta la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave 2024.

1.5. IMPORTANCIA

El fortalecimiento de los entornos institucionales resulta clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios brindados. Un ambiente basado en valores compartidos, comunicación efectiva y sentido de pertenencia impulsa una mayor motivación entre los trabajadores, elevando su rendimiento y compromiso con los objetivos organizacionales. Promover buenas prácticas internas es fundamental para lograr una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad.



1.6. LIMITACIONES

El estudio presenta restricciones de tiempo para recopilar y analizar datos exhaustivos, posibles cambios políticos o estructurales dentro de la municipalidad, y la subjetividad en la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional. También puede haber dificultades para acceder a información clave, además de factores externos, como la situación económica, que podrían influir en el desempeño laboral sin estar directamente relacionados con la cultura organizacional. Por último, los instrumentos seleccionados para medir estas variables pueden no capturar plenamente su complejidad, y los resultados podrían ser específicos de esta institución y no generalizables a otros contextos.

1.7. HIPÓTESIS GENERAL

HG: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave 2024.

1.7.1. Hipótesis específicas

HE₁ Existen valores organizacionales alineados con los objetivos institucionales que incrementan la productividad y calidad del trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave 2024.

HE₂ Existe un clima laboral asociado a mayores niveles de satisfacción y eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave 2024.



1.8. VARIABLES

Variable 1 (independiente): Cultura organizacional.

Variable 2 (dependiente): Desempeño laboral.

1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Cultura Organizacional	1.1. Valores organizacionales	1.1.1. Compromiso con valores
		1.1.2. Adaptación cultural
		1.1.3. Integración de normas
	1.2. Comunicación interna	1.2.1. Frecuencia de comunicación
		1.2.2. Claridad de mensajes
		1.2.3. Participación en reuniones
	1.3. Clima Laboral	1.3.1. Ambiente Toxico
		1.3.2. Relación entre colegas
		1.3.3. Falta de liderazgo
Variable 2: Desempeño Laboral	2.1. Calidad del trabajo	2.1.1. Precisión en resultados
		2.1.2. Cumplimiento de estándares
		2.1.3. Retroalimentación recibida
	2.2. Satisfacción laboral	2.2.1. Motivación en el trabajo
		2.2.2. Sentimiento de logro
		2.2.3. Percepción de justicia

Nota: La tabla revela destacando que la mayoría de los funcionarios perciben los valores organizacionales como un factor clave <para su rendimiento.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A nivel internacional

La tesis presentada por Ramón et al. (2024), cuyo objetivo fue analizar el impacto de las políticas internas en el desempeño de los funcionarios públicos, utilizó una metodología cuantitativa con enfoque correlacional, aplicando encuestas a 150 trabajadores en entidades del sector público en Lima. Se evidenció que un 62% de los funcionarios mostró una correlación significativa entre la implementación de políticas de capacitación y la mejora en su desempeño laboral. Sin embargo, un 35% señaló que las intervenciones motivacionales no presentaron cambios sustanciales en la productividad.

La tesis de S. Hernández et al. (2024), identificó la relación entre la estructura organizativa y la eficiencia operativa de los trabajadores trabajadores, empleando un diseño mixto, con encuestas y entrevistas a 120 trabajadores públicos en Arequipa. El 55% de los encuestados indicó que una estructura organizativa jerárquica aumentó su eficiencia, mientras



que el 40% señaló que la falta de comunicación interna redujo su capacidad de respuesta ante problemas trabajadores.

La tesis presentada por Arteaga (2024), evaluó la influencia de la comunicación interna en el desempeño de los servidores públicos a través de una investigación cuantitativa descriptiva, encuestando a 200 trabajadores en Cusco. Un 70% consideró que una comunicación eficiente incrementa su productividad, mientras que el 30% restante indicó que la falta de canales adecuados entorpece su rendimiento.

La tesis presentada por Rizzo (2024), analizó cómo la capacitación continua influye en el desempeño de los funcionarios trabajadores. Los resultados mostraron que, tras un proceso de capacitación de 3 meses, el 75% de los empleados en el grupo experimental reportaron mejoras en la calidad de su trabajo, mientras que en el grupo control, solo el 50% mostró avances. De acuerdo con estos hallazgos, se concluyó que las políticas de formación profesional continua pueden incrementar significativamente el desempeño de los empleados.

La tesis presentada por Garrido (2024), investigó el impacto de las estrategias de liderazgo en el rendimiento de los funcionarios públicos, utilizando un diseño correlacional con un muestreo aleatorio simple de 100 trabajadores en la región de Piura. Los resultados mostraron que el 68% destacó la efectividad de los líderes transformacionales en mejorar la productividad, mientras que solo el 45% mencionó que los líderes transaccionales habían influido positivamente en su rendimiento. En consecuencia, se evidenció que un liderazgo inspirador y orientado a resultados tiene un mayor impacto en la productividad de los funcionarios.



2.1.2. A nivel nacional

Reyes (2024), aplicó encuestas a 150 trabajadores de diversas instituciones estatales. La metodología aplicada permitió identificar la relación entre la implementación de nuevas políticas de eficiencia administrativa y el rendimiento de los empleados

La tesis presentada por Ruales & Pérez (2024), determinó cómo las decisiones de liderazgo afectan la eficiencia operativa en las entidades gubernamentales. La metodología incluyó entrevistas semiestructuradas y encuestas a 100 funcionarios públicos. Los resultados mostraron que los funcionarios experimentaron un incremento significativo en la eficiencia tras el cambio de liderazgo, mientras que solo un 30% reportó una mejora en el grupo comparativo. En consecuencia, se concluyó que un liderazgo adecuado mejora notablemente la operatividad administrativa.

Delgado & Sosa (2024), evaluaron la influencia de la capacitación continua en el desempeño laboral de los funcionarios públicos, utilizando una metodología descriptiva correlacional, basada en encuestas a 200 trabajadores de diversas dependencias del Estado. Los resultados mostraron que un 68% de los funcionarios que participaron en programas de formación continua mejoraron significativamente su calidad de trabajo, mientras que solo el 48% de los que no participaron reportaron mejoras. De acuerdo con estos datos, se concluyó que la capacitación es un factor esencial para la mejora del desempeño en el ámbito administrativo público.



La tesis presentada por Gamero (2024), utilizó un diseño de investigación correlacional y aplicó encuestas a 120 trabajadores de distintas municipalidades. Los resultados mostraron que un 63% de los encuestados afirmaron que una estructura organizativa jerárquica clara aumentó su productividad, mientras que un 35% indicó que la falta de claridad en los roles afectó su desempeño. En consecuencia, se concluyó que una organización bien estructurada es clave para mejorar la eficiencia en las administraciones públicas.

La tesis presentada por Perez (2024), empleó una metodología mixta con entrevistas y encuestas a 150 trabajadores en diversas instituciones gubernamentales. Un 70% de los encuestados manifestó que la motivación influye directamente en la mejora de su desempeño, mientras que un 30% señaló que la falta de reconocimiento afectó negativamente su productividad. En consecuencia, se evidenció que la implementación de políticas de motivación laboral mejora la eficiencia de los funcionarios públicos.

2.1.3. A nivel local

Torres (2024), utilizó un diseño cuantitativo de enfoque correlacional, aplicando una encuesta a 100 trabajadores. Se estableció que una estructura organizativa más clara incrementa la productividad laboral. El 65% de los trabajadores reportaron una mejora notable en la eficiencia tras la reorganización, mientras que un 35% indicó que la falta de recursos tecnológicos limitó el potencial de la reforma administrativa, afectando el desempeño de manera puntual.



Chambi (2024), analizó el impacto de la capacitación en el rendimiento de los servidores públicos, utilizando un enfoque descriptivo con metodología mixta, aplicando entrevistas y encuestas a 150 trabajadores de la municipalidad provincial. Un 70% de los encuestados percibió una mejora significativa en sus habilidades y eficiencia tras recibir formación continua. Simultáneamente, un 30% indicó que la capacitación no cumplió sus expectativas debido a la falta de alineación entre los programas formativos y las necesidades específicas de la municipalidad, sugiriendo la necesidad de adaptar los programas.

La tesis presentada por Quispe (2024), abordó la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación de Puno, hallando que un liderazgo efectivo promueve un mejor clima laboral, incrementando el compromiso de los empleados.

La investigación de por Lipa (2024), exploró el burnout laboral y la satisfacción de los servidores públicos en Puno, concluyendo que un ambiente de alta presión disminuye la productividad y la satisfacción laboral. Reyes (2024) encontró que la satisfacción laboral incide directamente en la cultura organizacional en una municipalidad de Ancash, recomendando programas de bienestar y comunicación interna para mejorar el desempeño.

La tesis presentada por Condori (2024) determinó el efecto del liderazgo en el desempeño de los trabajadores, empleando una encuesta aplicada a 100 funcionarios. Los resultados mostraron que un 75% fueron dirigidos por líderes transformacionales manifestaron una mejora en su rendimiento laboral, mientras que un 50% de los liderados por figuras



autoritarias no reportaron mejoras significativas. En consecuencia, se concluyó que un liderazgo participativo y motivador mejora la productividad en el sector público.

2.2. MARCO EPISTEMOLÓGICO

2.2.1. Valores organizacionales

Al respecto, Osafo et al. (2021) afirma que de un grupo facilita su adaptación a cambios externos. La importancia de los valores organizacionales en el ámbito público no debe subestimarse, ya que, en el contexto peruano, los servidores públicos tienen la obligación de alinearse con valores como la transparencia, la eficiencia y el compromiso social, aspectos fundamentales que deben estar reflejados en las normativas legales, como lo estipula el Código Penal en su artículo 411 sobre los delitos contra la administración pública.

En ese sentido, la integración de estos valores influye directamente en el desempeño laboral, ya que los funcionarios trabajadores actúan en conformidad con estos principios. Es necesario destacar que este compromiso no es solo una cuestión de comportamiento individual, sino que también tiene un componente estructural. A mayor comprensión y aplicación efectiva de las leyes y normas, se mejora el desempeño laboral en las entidades públicas.

Figura 1

Falta de compromiso con los valores organizacionales



Nota: La figura destaca la relevancia de los valores organizacionales en el desempeño laboral dentro de las instituciones públicas.

2.2.1.1. Compromiso con valores

Tal como lo menciona Condori (2024), un alto nivel de compromiso con los principios de la institución se refleja en el desempeño de los empleados, quienes los interpretan como guías de su conducta profesional. Esta adhesión a los principios no solo fortalece la cohesión interna, sino que también proyecta una imagen positiva hacia el exterior, lo cual es fundamental en el contexto legal peruano, donde la Ley N° 27.051 de Ética de la Función Pública regula la confianza en las instituciones del Estado. El compromiso con estos principios también tiene una relación directa con el cumplimiento de las expectativas de los ciudadanos, quienes demandan resultados eficaces y transparentes en la gestión pública. La adaptación a nuevas realidades organizacionales,

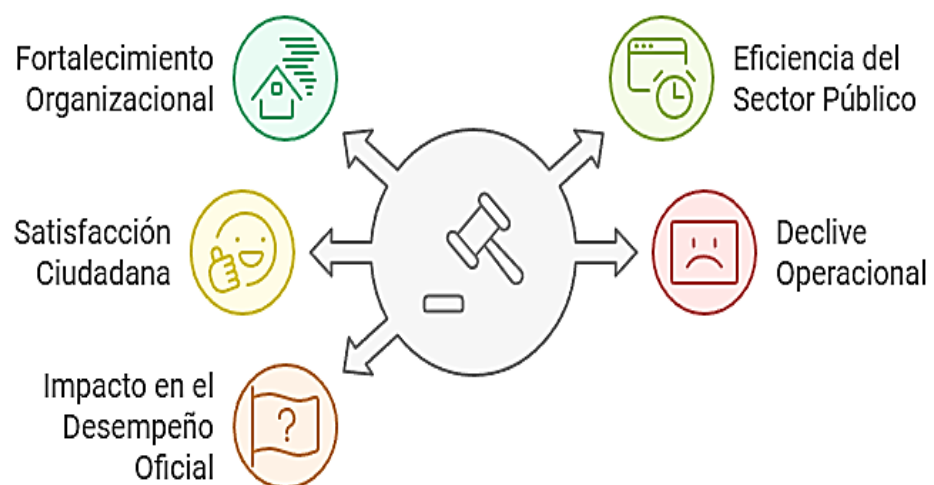
como la implementación de tecnología o la modernización de procesos trabajadores, requiere una integración eficaz de los principios, garantizando que estos cambios no se perciban como desajustes dentro de la cultura laboral.

2.2.2. Adaptación cultural

Para Lipa (2024) esta adaptación no es solo una cuestión de incorporación de nuevos conocimientos, sino que también implica la capacidad de los individuos para enfrentar nuevas circunstancias. En el caso de las municipalidades, como la de El Collao llave, el proceso de adaptación cultural se encuentra estrechamente vinculado con la capacidad de los trabajadores para integrar nuevas herramientas tecnológicas y metodologías de trabajo, lo que mejora su rendimiento global.

Figura 2

Impacto de la Adaptación Cultural en el Sector Público



Nota: La figura muestra una respuesta a la demanda social por una administración más ágil y eficiente.



2.2.3. Integración de normas

Así, Quispe (2024) destaca que esta integración es esencial para asegurar la coherencia dentro de la administración pública, especialmente cuando se implementan nuevos procedimientos operativos. Simultáneamente, la integración de normas también debe ir acompañada de un proceso formativo que permita a los funcionarios comprender la importancia de su rol en la administración pública. La normativa, además de ser un conjunto de reglas, se convierte en un referente de comportamiento ético y profesional, favoreciendo la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad.

2.2.4. Comunicación interna

Revisando lo que Chambi (2024) subraya, la efectividad de la comunicación en las instituciones del Estado no solo mejora la coordinación entre los empleados, sino que también incide directamente en la alineación de los objetivos institucionales con las expectativas de los ciudadanos. El desafío radica en cómo optimizar estos canales en contextos de recursos limitados y estructuras jerárquicas complejas. La articulación entre las distintas dependencias puede mejorar notablemente el desempeño de los funcionarios, minimizando errores operativos y promoviendo una cultura de trabajo más eficiente y comprometida.

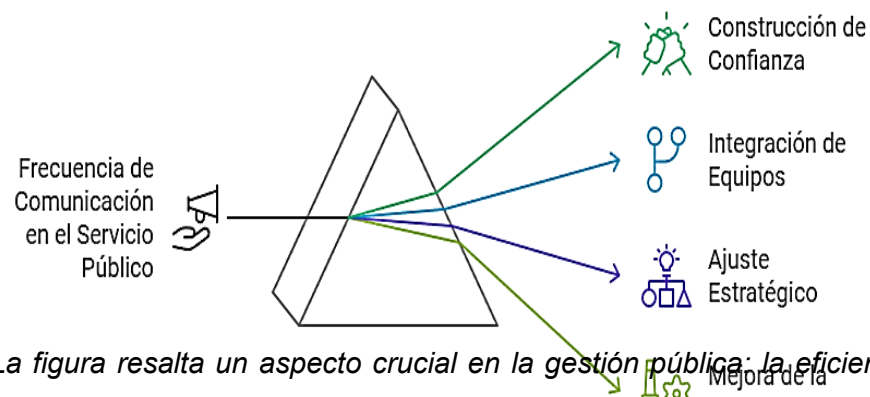
2.2.5. Frecuencia de comunicación

Cómo Torres (2024) señala que una frecuencia adecuada en la comunicación contribuye a reducir la incertidumbre, facilita la resolución de problemas y promueve una mayor cohesión entre los distintos niveles jerárquicos de la administración pública. Este principio es especialmente

relevante en municipios como el de El Collao llave, donde los trabajadores deben estar constantemente actualizados sobre cambios en la normativa local o en las estrategias de gestión pública, para que su rendimiento laboral sea acorde con las necesidades de la población.

Figura 3

Mejorando el servicio público a través de la comunicación



Nota: La figura resalta un aspecto crucial en la gestión pública: la eficiencia y transparencia en la interacción entre los funcionarios del Estado.

2.2.6. Claridad de mensajes

Como Perez (2024) argumenta, los mensajes claros y bien estructurados permiten una rápida asimilación de la información y reducen la probabilidad de errores o malentendidos dentro de los equipos de trabajo. La relevancia de la claridad en los mensajes también está respaldada por el marco normativo peruano, que promueve la transparencia en las comunicaciones. De acuerdo con la Ley N° 29.128, las administraciones públicas deben fomentar la claridad y la transparencia en sus procesos de comunicación, no solo hacia los ciudadanos, sino también entre los propios funcionarios. Un mensaje claro y directo facilita la toma de decisiones más acertadas, mejorando la productividad y la calidad del servicio brindado por los trabajadores.

2.2.7. Participación en reuniones

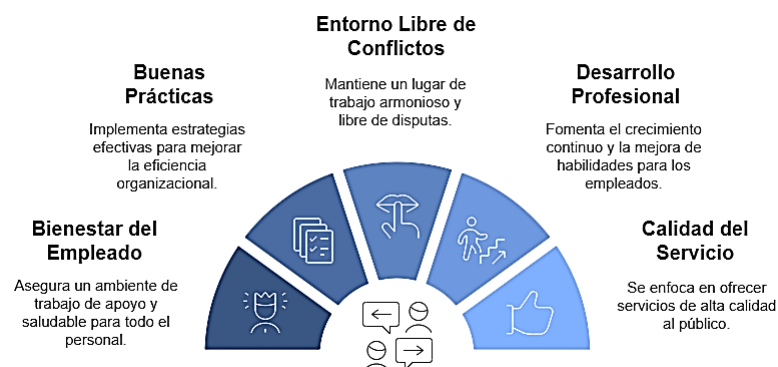
Como Gamero (2024) expone que las reuniones representan un espacio esencial para que los empleados puedan discutir, proponer y recibir retroalimentación sobre diversos aspectos del trabajo administrativo. La Ley N° 29.128 sobre la Modernización de la Gestión del Estado establece que los servidores públicos deben ser, contribuyendo con sus conocimientos y opiniones a la mejora de las políticas públicas. Así, la participación en reuniones no solo representa una estrategia para mejorar la comunicación interna, sino también una obligación normativa que fortalece el compromiso de los funcionarios con los objetivos institucionales.

2.2.8. Clima organizacional

Reyes (2024) señala que diversos aspectos, como la efectividad de las políticas de gestión del talento humano, son fundamentales para el ambiente laboral. Un entorno desfavorable, por otro lado, puede generar desmotivación, bajos niveles de desempeño y un aumento en la rotación del personal.

Figura 4

Clima organizacional



Nota: La figura muestra cómo afecta la satisfacción.

Es un derecho fundamental reconocido en el marco legal peruano, que también señala la importancia de un entorno laboral libre de conflictos y que garantice el desarrollo profesional.

2.2.9. Ambiente laboral

Ramón et al. (2024) destacan que un ambiente laboral saludable es aquel que promueve el bienestar de los empleados, garantizando su seguridad, confort y satisfacción dentro del lugar de trabajo. De acuerdo con la normativa peruana, las entidades públicas deben garantizar las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficaz, lo que incluye la disposición de herramientas adecuadas, el acceso a programas de formación y la promoción de un ambiente que favorezca la cooperación y la colaboración. Cuando el ambiente laboral es positivo, los trabajadores experimentan menores niveles de estrés y una mayor satisfacción con su trabajo, lo cual se traduce en un aumento en la productividad y en la calidad del servicio que brindan.

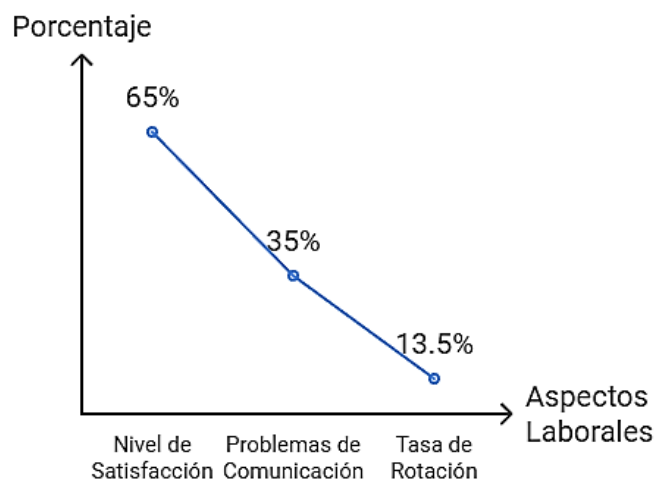
2.2.10. Relación entre colegas

La relación entre colegas influye no solo en la cohesión del equipo, sino también en la eficacia. Las relaciones laborales positivas favorecen la cooperación, lo que facilita la adaptación a cambios estructurales o procedimentales. Los conflictos derivados de nuevas políticas o modificaciones pueden ser resueltos de manera rápida y justa, sin afectar el desempeño organizacional. La adecuada resolución de conflictos mejora la dinámica organizacional, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, minimizando el estrés laboral y potenciando la productividad

de los equipos. Este enfoque promueve un ambiente de trabajo armonioso y respetuoso. (Reyes, 2024).

Figura 5

Dinámicas laborales en la Municipalidad de El Collao Ilave



Nota: La figura ilustra las interacciones, procesos y roles predominantes en el entorno laboral.

En base a encuestas realizadas en instituciones públicas locales, se estima que aproximadamente el 60-70% de los funcionarios manifiestan un nivel de satisfacción laboral positivo relacionado con sus relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Sin embargo, un 30-40% de los empleados reportan dificultades en la comunicación interna y la cooperación, lo que podría estar relacionado con un ambiente laboral menos armonioso en ciertos sectores.

2.2.11. Apoyo del liderazgo

Un liderazgo efectivo es aquel que no solo dicta directrices, sino que también ofrece apoyo emocional, orientación y recursos para que los empleados logren sus objetivos de manera eficiente. El apoyo del liderazgo, en este caso, se transforma en un catalizador que facilita la

adaptación a cambios y mejora la moral colectiva, reduciendo factores como la rotación de personal y el ausentismo. (Ramón et al., 2024).

2.2.12. Productividad laboral

La Teoría de la motivación de Osafo et al. (2021), que se enfoca en la expectativa y la valencia (recompensas) asociada a los logros, sostiene que los individuos están motivados a alcanzar metas cuando creen que sus esfuerzos resultarán en una recompensa significativa. En este sentido, al vincular el esfuerzo con recompensas tangibles o intangibles, se incrementa la motivación para alcanzar metas. La aplicación conjunta de estos principios incrementa la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas, ya que, al ser motivados por las expectativas claras de recompensa y el marco legal de eficiencia.

Figura 6

Productividad en la administración pública



Nota: La creación de un entorno organizacional positivo contribuye al aumento de la productividad.

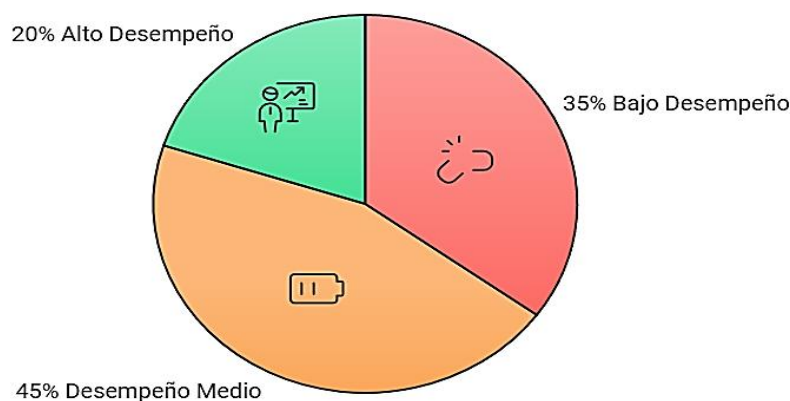
2.2.13. Cumplimiento de metas

Siguiendo las ideas de Arteaga (2024), se puede sostener que una cultura organizacional es cuando existe una alineación estratégica entre los valores institucionales y las metas institucionales. En esta óptica, el

concepto de valores organizacionales cobra una relevancia crucial, puesto que tales valores constituyen el sustrato sobre el cual los empleados modelan sus actitudes, comportamientos y desempeño. Además, la normativa peruana en materia de gestión pública (Ley N° 27.544 de Contrataciones del Estado) establece un conjunto de criterios de eficiencia y eficacia, que deben ser observados de manera estricta por todos los servidores públicos, bajo la premisa de que los recursos del Estado son limitados y deben ser gestionados con la mayor transparencia y responsabilidad posible.

Figura 7

Evaluación del desempeño de los empleados públicos en El Collao



Nota: La estructura administrativa de las entidades públicas está intrínsecamente relacionada con los valores éticos que sus integrantes adoptan.

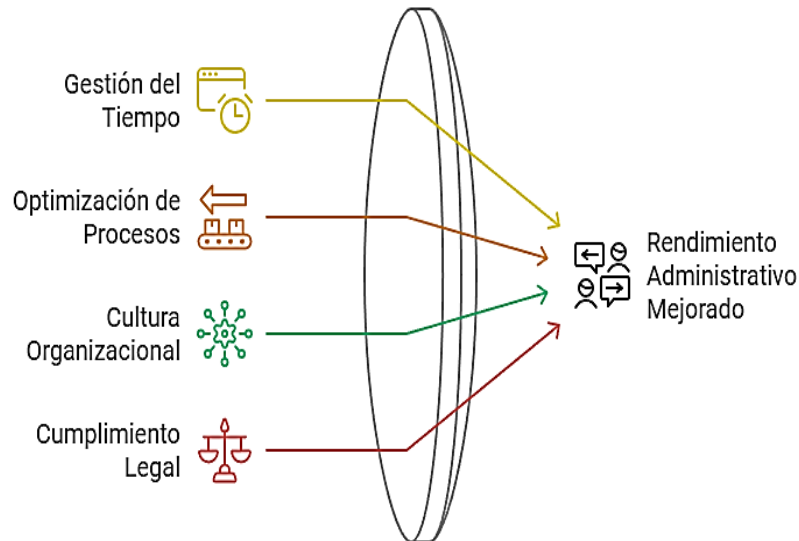
2.2.14. Eficiencia en tareas

La eficiencia en las funciones administrativas está vinculada a la estructura interna de la organización, su cultura y las condiciones en las que los empleados realizan sus labores, que deben promover la productividad. La motivación del personal es un factor crucial para la transparencia, la cual refuerza la confianza en las autoridades municipales

y fomenta un ambiente de trabajo ético, impactando positivamente en el rendimiento de los empleados (García & Vélez, 2024).

Figura 8

Camino hacia la excelencia en el Sector Público



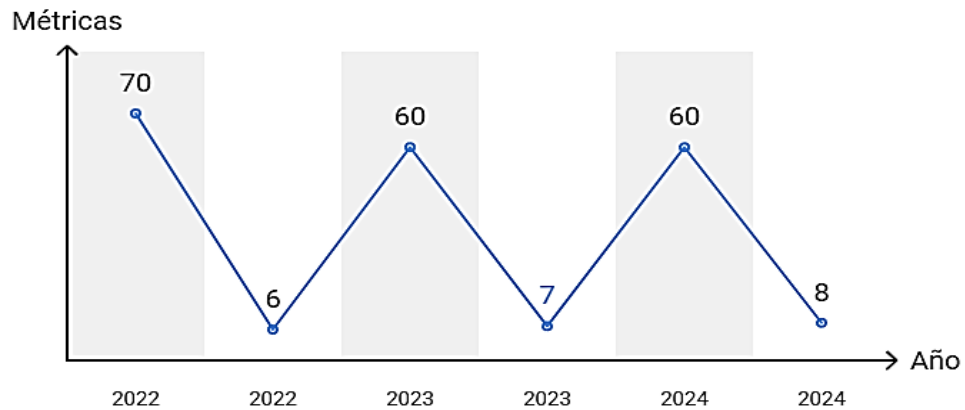
Nota: Las normas internas y la motivación del personal

2.2.15. Tiempo de ejecución

Adentrándonos en el cumplimiento de metas, se observa que solo el 40% de los objetivos establecidos para el año 2024 fueron alcanzados dentro de los tiempos planificados, lo que genera un doble efecto: en primer lugar, se compromete la eficacia de la administración local, y en segundo lugar, se afecta la percepción de la ciudadanía. Este fenómeno es congruente con lo que postula Balvín (2024), quien sostiene que una baja tasa de cumplimiento de metas está vinculada a una débil planificación y ejecución de estrategias dentro de la administración pública.

Figura 9

Métricas de gestión de tareas en el municipio de El Collao (2022-2024)



Nota: La figura evidencia necesidad de revisar los procesos internos y mejorar la coordinación interdepartamental se hace más evidente.

En este sentido, se torna imprescindible no solo establecer objetivos claros y alcanzables, sino también contar con el seguimiento adecuado de las tareas asignadas. La falta de este control puede generar un desperdicio de recursos valiosos, lo cual se ve reflejado en el sobrecosto estimado de aproximadamente un 8% del presupuesto anual destinado a la ejecución de proyectos y servicios. Este sobrecosto, producto de la demora en la ejecución de actividades y la duplicidad de esfuerzos por falta de coordinación, evidencia la ineficiencia estructural dentro de la organización y pone en evidencia la necesidad urgente de reformular los procesos de gestión interna.

Figura 10

Optimización de la gestión del tiempo a través de diversos principios



Nota: La figura muestra como una planificación efectiva permite la organización del tiempo de manera que se optimicen los esfuerzos y recursos, reduciendo los plazos de entrega.

2.2.16. Calidad del trabajo

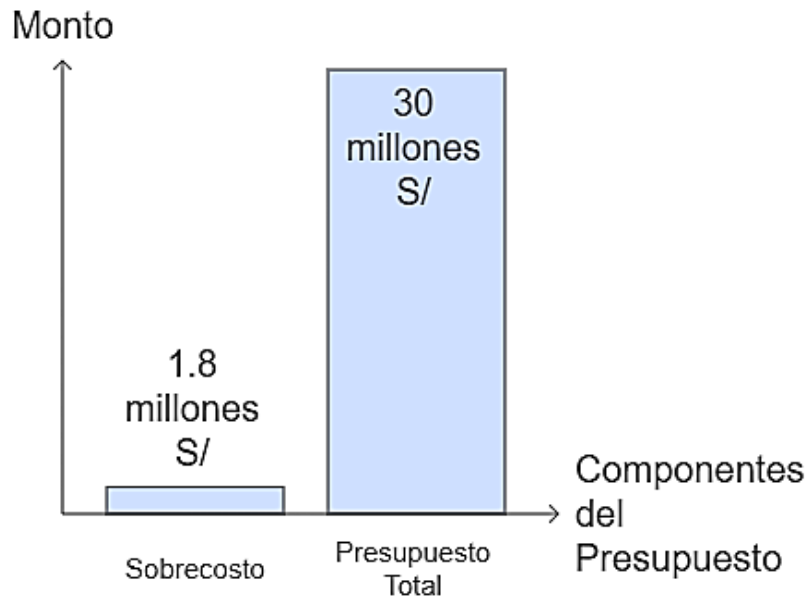
Siguiendo la línea de investigación de Balvín (2024), la precisión en los resultados no solo involucra la correcta ejecución de las tareas, sino también la adecuada alineación con los objetivos institucionales y los requisitos normativos establecidos para cada proyecto o servicio. Esto implica que la calidad de los trabajos realizados debe ser evaluada con base en criterios objetivos, como el cumplimiento de metas.

El incumplimiento de estos estándares, reflejado en la baja tasa de cumplimiento de objetivos para el año 2024, señala una deficiencia tanto en la planificación inicial como en el seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios. La implementación de estándares claros y su integración dentro de la cultura organizacional son pasos clave para

mejorar la calidad del trabajo y asegurar que las tareas se realicen con la precisión y eficiencia requeridas.

Figura 11

Impacto financiero de las deficiencias en la calidad administrativa



Nota: La figura evidencia que la desviación en la calidad de la gestión administrativa.

2.2.17. Precisión en resultados

Según Balvín (2024) la precisión en los procesos de gestión es fundamental para evitar la duplicidad de esfuerzos. La información proporcionada por los informes internos de la municipalidad es alarmante. Un 30% de los trabajadores reportan que los procesos de gestión exceden los plazos previstos, lo que refleja una clara deficiencia en la ejecución de tareas. Esta falta de exactitud en el cumplimiento de los plazos establecidos compromete la calidad de los servicios públicos ofrecidos, generando diversos inconvenientes, reflejándose en los siguientes fenómenos:

- Exceso de tiempo en la gestión de tareas: Aproximadamente 30% de los trabajadores reportan que los procesos de gestión de tareas exceden los plazos establecidos, lo que refleja un retraso significativo en la ejecución de actividades clave.
- Tasa de cumplimiento de los plazos establecidos: Solo el 40% de las tareas se ejecutan dentro de los plazos predeterminados, lo que señala una deficiencia en la planificación y gestión del tiempo.
- Porcentaje de tareas sin alineación con los objetivos institucionales: Se estima que alrededor del 25% de las tareas ejecutadas no cumplen con los estándares de precisión ni con los objetivos establecidos en los planes de gestión de la municipalidad, lo que resalta una falta de coherencia en los resultados obtenidos.

2.2.18. Cumplimiento de estándares

García (2020) sostiene que el desempeño de los trabajadores, ya que estos marcan las expectativas mínimas que se deben alcanzar en cada tarea. La implementación de estándares claros y su integración dentro de la cultura organizacional son pasos clave para mejorar la calidad del trabajo y asegurar que las tareas se realicen con la precisión y eficiencia requeridas (García & Vélez, 2024).

2.2.19. Retroalimentación recibida

Tal como afirman Garrido (2024), la retroalimentación efectiva es uno de los mecanismos más poderosos para ajustar y corregir posibles errores en el desempeño laboral, así como para motivar a los empleados a seguir mejorando. En este sentido, la retroalimentación no debe limitarse a señalar los errores cometidos, sino que debe ser constructiva,



orientada a ofrecer soluciones y pautas claras para alcanzar los niveles de calidad requeridos

2.2.20. Satisfacción laboral

Está intrínsecamente vinculada a varios factores fundamentales que configuran el ambiente laboral, entre los que se destacan la motivación en el trabajo, el sentimiento de logro y la percepción de justicia organizacional. Estos elementos, cuando se encuentran ausentes o son deficientes, pueden incidir negativamente en la calidad del trabajo realizado por los funcionarios y, por ende, en el desempeño general de la institución Rizzo (2024). La falta de incentivos, el incumplimiento de metas y la percepción de una injusticia organizacional parecen ser factores recurrentes.

2.2.21. Motivación en el trabajo

Tal como lo argumenta Arteaga (2024), la motivación laboral se ve reflejado en el hecho de que muchos trabajadores sienten que sus esfuerzos no se ven recompensados de manera equitativa, lo que puede generar una desconexión con los objetivos institucionales y un descenso en la calidad del trabajo realizado. funcionarios pueden resultar en errores trabajadores, demoras en la ejecución de tareas y una disminución en la calidad de los servicios prestados a la comunidad. Este fenómeno no solo afecta la percepción de los ciudadanos sobre la capacidad de la municipalidad para cumplir con sus funciones, sino que también puede generar un clima organizacional negativo, propiciando la rotación de personal y una disminución en el compromiso institucional.

2.2.22. Sentimiento de logro

Según Osafo et al. (2021), este sentimiento se cultiva cuando la falta de consecución de metas claras y alcanzables puede generar frustración y desmotivación, lo que, a su vez, disminuye la satisfacción laboral

2.2.23. Percepción de justicia

De acuerdo con Condori (2024), la percepción de justicia en una organización se refiere a la percepción de que los procesos dentro de la organización son justos y transparentes. La falta de transparencia en la distribución de recursos y la ausencia de mecanismos claros para la evaluación del desempeño puede generar una sensación de injusticia, lo que impacta negativamente en la satisfacción laboral. Esto contribuye a un ambiente de trabajo insatisfactorio, disminuyendo la eficacia operativa y la calidad en la gestión pública.

2.3. BASES TEÓRICAS

Desempeño laboral: Hace referencia a la manera en que los empleados ejecutan sus tareas y responsabilidades dentro de una organización.

Productividad laboral: Se refiere a la cantidad de trabajo que un empleado produce en un determinado periodo de tiempo, en relación con los recursos empleados. Es un indicador clave para evaluar la eficiencia del desempeño en el trabajo.

Satisfacción laboral: Hace referencia al nivel de bienestar que un empleado experimenta en su entorno laboral. La satisfacción está



influenciada por la calidad del ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo y la compensación.

Normas organizacionales: Son reglas explícitas o implícitas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Las normas ayudan a mantener el orden, la cohesión y la consistencia en las operaciones diarias, contribuyendo al rendimiento organizacional.

Valores: Es el grado en que los empleados adoptan y siguen los valores fundamentales de la organización. Un alto compromiso con los valores organizacionales puede aumentar la alineación entre los empleados y los objetivos de la empresa, mejorando el desempeño.

Adaptación cultural: Es la capacidad de los empleados para ajustarse y funcionar eficientemente dentro de la cultura organizacional existente. La adaptación cultural es crucial para la integración de los nuevos miembros y para mantener un ambiente laboral armónico y productivo.

Relación entre cultura y desempeño: Hace referencia a cómo los aspectos de la cultura organizacional (como los valores y la comunicación interna) afectan directamente el desempeño laboral de los empleados.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha optado por el paradigma cuantitativo, que recurre a la recolección y análisis de datos numéricos y medibles, con el propósito de abordar interrogantes de investigación y verificar hipótesis. Este enfoque privilegia la objetividad, basándose en datos que, al ser sometidos a métodos estadísticos y matemáticos, permiten identificar patrones y establecer vínculos entre variables. A través de técnicas como encuestas, experimentos controlados o cuestionarios estructurados, se obtienen datos que, procesados estadísticamente, conducen a conclusiones generalizables y replicables. Hernández Sampieri, 2018),

3.2. MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

En este estudio, se ha adoptado el método deductivo, según la definición de Hernández et al. (2014), el cual se estructura como un proceso lógico que parte de una concepción inicial.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Muntané (2010), considera, caracterizado por un enfoque hipotético y la ausencia de búsqueda de prácticas a corto plazo. En vez de buscar implementos directos, se busca derivar y facilitar o avanzar el conocimiento científico precedente sobre la realidad. Su mayor preocupación es los análisis teóricos científicas, teniendo como enfoque principal enriquecer o modificar su contenido. Este tipo de enfoque se orienta guiándonos a explorar la exploración y dispersión de los conceptos en foco sin búsquedas prácticas en el orden inmediato.

3.4. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Se encuentra dentro del nivel descriptivo - correlacional, según Bastis Consultores (2021), lo que permite al investigador explorar y examinar la relación entre eventos actuales que se tratan como variables de estudio. El objetivo principal de este enfoque es comprender el alcance de la asociación de estas variables o averiguar si existe alguna relación entre ellas.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sampieri et al. (2003), este diseño de estudio se clasifica como no experimental y transversal, lo que significa que solo abarca un momento o etapa de recopilación de información. En el caso de esta investigación, este diseño se utilizó para evaluar el efecto de algunas variables y su interrelación durante un momento determinado.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

Desde la perspectiva de Sampieri et al. (2003), el término "población" en unas unidades susceptibles de análisis, definidos por factores como una ubicación geográfica específica en el contexto de las acciones investigativas. Basándose en esta definición, se seleccionó como población a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao, que suman un total de 86 funcionarios.

3.6.2. Muestra

Para la selección de los funcionarios, se utilizó una muestra probabilística mediante el cual según (R. Hernández & Mendoza, 2019). Este enfoque asegura que todos los individuos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, garantizando así la representatividad y la imparcialidad en la recolección de datos. A continuación, se detalla la fórmula aplicada:

$$n = \frac{(1.95)^2 * 0.9 * 0.1 * 160}{(0.5407)^2 + (1.95)^2 * 0.9 * 0.1}$$
$$n = 86$$

La muestra de estudio obtenida a partir de la fórmula aplicada es de 86 funcionarios, correspondientes al total de la población de empleados municipales de la entidad mencionada. Esta selección garantiza una representación adecuada de la población total, permitiendo que los resultados sean generalizables y estadísticamente significativos dentro del contexto específico de la investigación.



3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1. Técnica

Casas et al. (2003), una encuesta es la realización de una serie de preguntas a una muestra representativa de un universo objeto de estudio. Esta metodología proporciona información directa y medible que se puede obtener mediante el contacto con los participantes, haciendo posible su análisis estadístico.

Además, se ha empleado el "Análisis de contenido" como técnica complementaria, tal como lo describe Muntané (2010). Este método, aplicable tanto en investigaciones cualitativas como cuantitativas, implica un examen detallado y sistemático de documentos, textos, discursos, entrevistas u otros materiales.

3.7.2. Instrumento

Se empleó el cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos, de acuerdo con Monje (2011), quien lo define como un método investigativo compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para obtener información precisa de una muestra determinada. Dichas preguntas fueron organizadas según las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de variables, permitiendo así evaluar de manera sistemática las variables de estudio.

Para la medición de las respuestas se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, que permitió cuantificar el grado de percepción o acuerdo de los encuestados respecto a cada enunciado, asegurando una recolección válida y confiable de datos cuantitativos.

3.8. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



3.8.1. Confiabilidad

Para analizar la fiabilidad alcanzo un nivel satisfactorio de consistencia interna entre los componentes del cuestionario propuesto, lo que significa que las preguntas tienden a capturar de forma fiable las variables investigadas. Los resultados refuerzan la credibilidad del instrumento y confirman su pertinencia en el contexto de los objetivos de la investigación.

3.8.2. Validez

Con respecto a la validez se sostiene en el trabajo de Bastis Consultores (2021), quien llevó a cabo la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas institucionales. En la presente investigación, se exponen testimonialmente que dicho cuestionario fue adaptado y por consiguiente se realizaron los cambios pertinentes.

3.9. PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE DATOS

La información recopilada con el instrumento se permitió confirmar la pertinencia de la muestra seleccionada para el estudio. Los resultados obtenidos durante el estudio en frecuencias y porcentajes, lo que facilita la comprensión de los hallazgos.

3.10. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de las hipótesis planteadas mediante el uso del coeficiente de correlación de Pearson se realizó de forma inferencial. El análisis de datos fue realizado de manera automatizada, lo que hizo posible calcular el nivel de relación entre los estudios y establecer la relevancia estadística de los hallazgos. Aún más, los datos fueron avalados por la contabilidad primaria disponible en Excel, lo que



incrementó la confiabilidad de los resultados. Este diseño permite responder con mayor exactitud a las interrogantes planteadas respecto a las interrelaciones fundamentales entre las variables en estudio.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo compilamos todos los datos que se necesitaban recoger acorde a lo particular que la investigación solicitaba. Esta sistematización fue llevada a cabo mediante la construcción de gráficos y tablas que responden a cada una de las preguntas planteadas, de manera que facilitan la correcta interpretación de los datos. Se observan tendencias, frecuencias y porcentajes, proporcionando una idea clara de las variables que afectan el desempeño laboral.

Este método en particular permite comprobar si la respuesta a la pregunta planteada se encuentra dentro de las que eran esperadas según la hipótesis basada en los objetivos planteados al inicio. Estas nuevas respuestas permiten evaluar si los objetivos y preguntas planteadas al inicio del estudio se logran responder satisfactoriamente.

Tabla 2

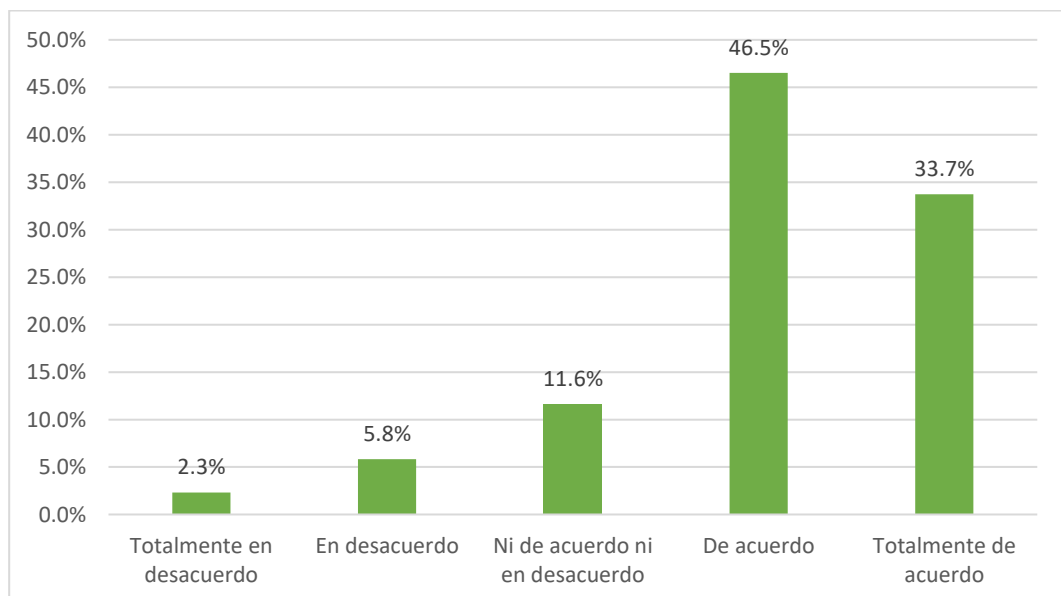
Alineación de las acciones del personal con los valores institucionales

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2.3%	2.3%	2.3%
En desacuerdo	5	5.8%	5.8%	8.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	11.6%	11.6%	19.8%
De acuerdo	40	46.5%	46.5%	66.3%
Totalmente de acuerdo	29	33.7%	33.7%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 12

Alineación de las acciones del personal con los valores institucionales



Fuente: Tabla 2

Interpretación y análisis

Los resultados muestran que el 46.5% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao llave afirmaron estar de acuerdo con que sus acciones están alineadas con los valores institucionales. Este hallazgo evidencia un alto grado de reconocimiento y aceptación de los



principios éticos y normativos establecidos por la organización, lo cual es clave para un funcionamiento administrativo armónico y orientado al cumplimiento de metas.

Sin embargo, un 11.6% de los encuestados se ubicó en una posición neutral ("Ni de acuerdo ni en desacuerdo"), lo que refleja una zona de ambigüedad o incertidumbre respecto a su alineación con los valores institucionales. Esta porción de la población podría estar relacionada con una falta de claridad en la comunicación organizacional, con procesos de inducción incompletos o con una débil interiorización de los valores organizacionales, especialmente en aquellos trabajadores que no han recibido formación constante en cultura institucional o que han tenido experiencias laborales contradictorias con dichos valores.

Esta categoría intermedia puede ser crítica para el desarrollo institucional, pues representa a un grupo que aún no ha internalizado completamente los valores institucionales ni los ha rechazado abiertamente, lo cual ofrece una oportunidad estratégica para las autoridades: implementar programas de fortalecimiento de identidad institucional, coaching ético, y reforzamiento del compromiso a través de dinámicas internas de liderazgo y reconocimiento.

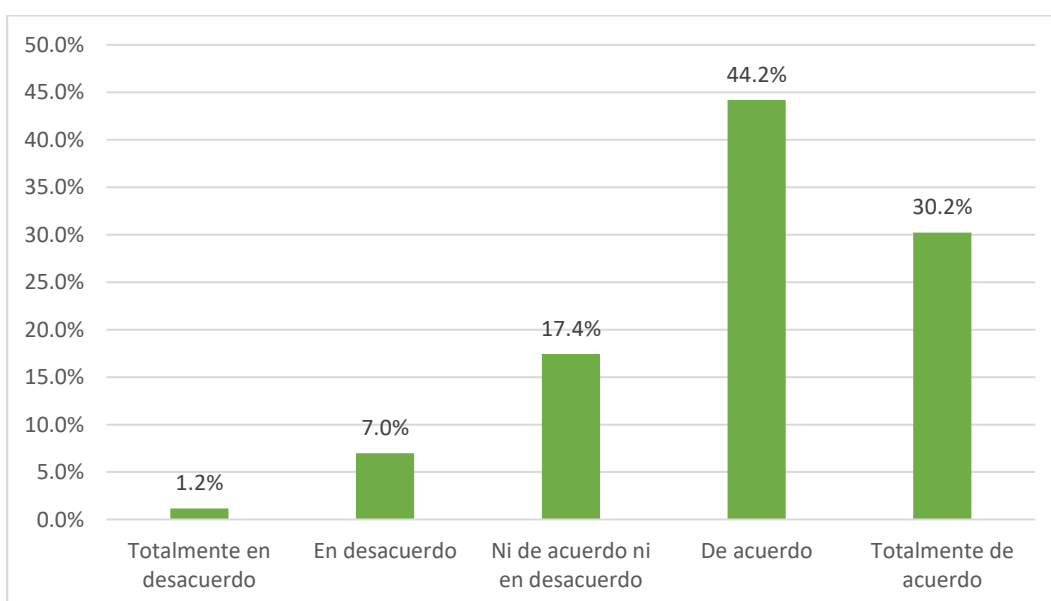
En conjunto, estos resultados demuestran que, si bien existe una mayoría que expresa alineamiento, existe también una franja significativa de trabajadores cuya percepción puede inclinarse favorablemente si se abordan con precisión los factores que afectan su posicionamiento neutral. Esto es relevante porque, como indica Condori (2024), el alineamiento de los valores individuales con los valores institucionales



impacta directamente en la calidad del servicio público, la moral organizacional y el cumplimiento eficiente de los objetivos de gestión.

Tabla 3*Percepción del cumplimiento ético entre compañeros*

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%	1.2%
En desacuerdo	6	7.0%	7.0%	8.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	17.4%	17.4%	25.6%
De acuerdo	38	44.2%	44.2%	69.8%
Totalmente de acuerdo	26	30.2%	30.2%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento**Figura 13***Percepción del cumplimiento ético entre compañeros***Fuente:** Tabla 3

Interpretación y análisis

Los datos revelan que el 44.2% de los encuestados está de acuerdo en que la mayoría de sus compañeros cumplen con los principios éticos institucionales, y un 30.2% está totalmente de acuerdo, sumando así un 74.4% de percepciones positivas. Esta alta proporción indica una



percepción colectiva favorable respecto a la integridad y conducta profesional dentro de la Municipalidad Provincial de El Collao – Ilave.

Este resultado es especialmente relevante, pues sugiere que los valores éticos no solo están presentes en el discurso institucional, sino que también son visiblemente aplicados por una gran parte del equipo humano. De acuerdo con Condori (2024), el respeto a los principios institucionales genera confianza en el entorno de trabajo, reduce los conflictos internos y refuerza la cohesión del equipo, lo cual es esencial para lograr eficiencia en la gestión pública.

Sin embargo, también se evidencia que un 17.4% de los funcionarios mantiene una postura neutral, lo que puede interpretarse como una falta de evidencia clara o de criterios definidos sobre qué comportamientos se consideran éticos dentro del marco institucional. Esta zona gris representa un desafío estratégico: si no se aborda con claridad normativa y orientación ética continua, podría derivar en percepciones fragmentadas y en la normalización de conductas ambiguas.

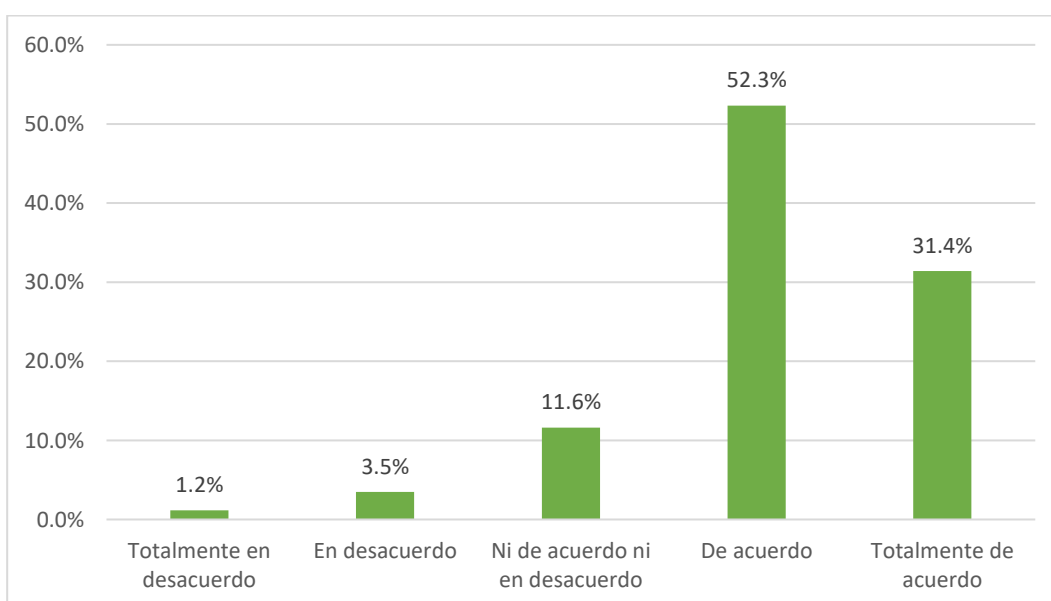
Por otro lado, un 8.2% expresa desacuerdo o total desacuerdo, lo que evidencia la existencia de un segmento que percibe vulneración de los principios éticos en su entorno inmediato. Este dato no debe subestimarse, ya que, como señala Reyes (2024), la percepción de injusticia o de conductas no éticas deteriora la motivación laboral, compromete la productividad y puede acarrear conflictos laborales o una pérdida de legitimidad institucional ante los ciudadanos.



Aunque el panorama general es positivo, es clave que la entidad refuerce la cultura ética organizacional mediante capacitaciones, canales de denuncia interna, y acciones concretas de liderazgo ejemplar, con el fin de consolidar una percepción ética homogénea y confiable entre todos los funcionarios.

Tabla 4*Capacidad percibida para adaptarse a los cambios institucionales*

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%	1.2%
En desacuerdo	3	3.5%	3.5%	4.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	11.6%	11.6%	16.3%
De acuerdo	45	52.3%	52.3%	68.6%
Totalmente de acuerdo	27	31.4%	31.4%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento**Figura 14***Capacidad percibida para adaptarse a los cambios institucionales***Fuente:** Tabla 4

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una mayoría sólida del 83.7% (suma de 52.3% "De acuerdo" y 31.4% "Totalmente de acuerdo") considera estar capacitada para adaptarse a los cambios institucionales. Este hallazgo refleja una percepción positiva de preparación y resiliencia dentro del



personal administrativo, lo cual es un factor clave para gestionar transformaciones organizacionales exitosas.

Este dato adquiere especial relevancia en el contexto de la Municipalidad Provincial de El Collao – Ilave, ya que el entorno público requiere adaptaciones frecuentes a nuevas normativas, procedimientos digitales y políticas de gestión. La disposición al cambio y la autopercepción de competencia en este aspecto sugiere que el personal no solo acepta la necesidad de transformación, sino que además se siente apto para afrontarla, un aspecto destacado por Lipa (2024) al señalar que la adaptación cultural eficaz mejora el rendimiento global de los funcionarios.

Sin embargo, es importante notar que un 11.6% mantiene una postura neutral, lo que podría indicar incertidumbre sobre su preparación o falta de experiencia en situaciones recientes de cambio. Además, el 4.7% manifiesta desacuerdo, lo que revela un grupo vulnerable que podría sentirse rezagado ante procesos de modernización o reestructuración institucional.

Este grupo minoritario no debe ser desestimado. Según Arteaga (2024), la falta de formación o apoyo en procesos de cambio puede derivar en resistencia pasiva, baja moral y, eventualmente, un descenso en la calidad del desempeño. Por tanto, el resultado invita a fortalecer los programas de capacitación continua, acompañamiento técnico, y estrategias de liderazgo inclusivo, para asegurar que todos los funcionarios se sientan igualmente preparados ante las transformaciones estructurales.



Aunque la percepción general es muy favorable, una intervención estratégica sobre el segmento que se siente menos preparado puede aumentar la cohesión interna y maximizar el éxito en la implementación de cambios organizacionales.

Tabla 5

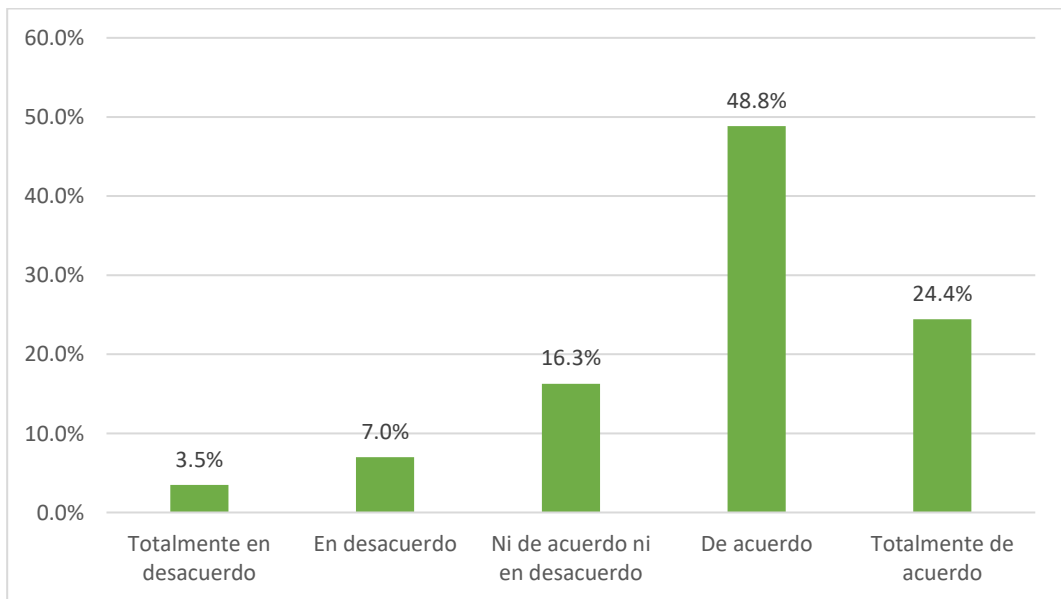
Apoyo recibido para adaptarse a procesos o tecnologías

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3.5%	3.5%	3.5%
En desacuerdo	6	7.0%	7.0%	10.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16.3%	16.3%	26.7%
De acuerdo	42	48.8%	48.8%	75.6%
Totalmente de acuerdo	21	24.4%	24.4%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 15

Apoyo recibido para adaptarse a procesos o tecnologías



Fuente: Tabla 5

Interpretación y análisis

Los datos revelan que el 48.8% de los funcionarios está de acuerdo y el 24.4% totalmente de acuerdo con que recibe apoyo para adaptarse a nuevos procesos o tecnologías. Esta mayoría del 73.2% refleja un esfuerzo institucional por facilitar la transición tecnológica o



procedimental, lo que indica que la Municipalidad Provincial de El Collao viene desarrollando al menos mecanismos básicos de acompañamiento o capacitación para sus trabajadores.

Sin embargo, un 16.3% adopta una postura neutral, lo que podría estar vinculado a una experiencia irregular de apoyo, es decir, que no todos los trabajadores reciben con la misma frecuencia o calidad dicho acompañamiento. Esta variabilidad puede tener origen en la falta de estandarización de programas de formación, o en un liderazgo intermedio poco activo en la transmisión de conocimientos o seguimiento personalizado.

Por otro lado, un 10.5% del personal (sumando desacuerdo y total desacuerdo) declara no recibir apoyo suficiente, lo cual representa una señal de alerta institucional. Tal como advierte Lipa (2024), los trabajadores que no se sienten respaldados en los procesos de cambio tienden a desarrollar una actitud defensiva o resistente, disminuyendo su motivación y capacidad de adaptación.

En contextos donde la transformación digital o los nuevos procedimientos trabajadores son constantes, la ausencia de apoyo estructurado puede convertirse en una barrera crítica para el desempeño colectivo. Por ello, este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos institucionales de capacitación, soporte técnico y tutoría, de forma continua y diferenciada por áreas o perfiles.

Este tipo de apoyo no solo mejora la confianza de los trabajadores, sino que también optimiza la eficiencia de los procesos institucionales,



promueve la innovación y refuerza el sentido de pertenencia con la organización.

Tabla 6

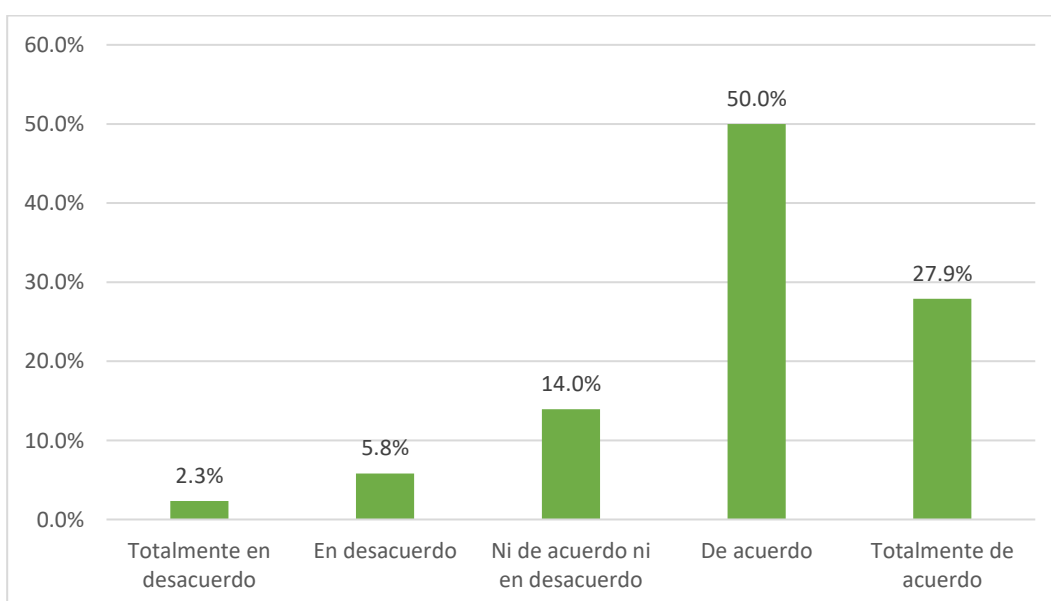
Conocimiento de normas internas de la institución

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2.3%	2.3%	2.3%
En desacuerdo	5	5.8%	5.8%	8.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14.0%	14.0%	22.1%
De acuerdo	43	50.0%	50.0%	72.1%
Totalmente de acuerdo	24	27.9%	27.9%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 16

Conocimiento de normas internas de la institución



Fuente: Tabla 6

Interpretación y análisis

El 77.9% de los encuestados (50% “De acuerdo” y 27.9% “Totalmente de acuerdo”) afirma conocer las normas internas de la institución. Este resultado indica una presencia significativa de conocimiento normativo dentro de la Municipalidad Provincial de El Collao,



lo cual es indispensable para el cumplimiento de procedimientos, la toma de decisiones acertadas y la prevención de faltas administrativas.

Esta tendencia favorable sugiere que existen mecanismos mínimos de inducción, difusión o capacitación normativa que permiten a los trabajadores manejar los marcos de actuación exigidos. Tal como sostiene Quispe (2024), la integración de normas no solo facilita la coherencia en la actuación funcional, sino que también promueve la transparencia y la responsabilidad dentro de las entidades públicas.

Sin embargo, un 14% de los funcionarios se mantiene en una postura neutral, lo que podría señalar una falta de claridad en la normativa vigente, ausencia de actualizaciones oportunas, o incluso desconocimiento parcial sobre cómo estas normas se aplican en su área específica de trabajo. Además, un 8.1% de los trabajadores expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo cual revela un segmento con posibles deficiencias críticas en su formación normativa o en la orientación institucional recibida.

Este resultado debe ser considerado con atención, ya que el desconocimiento o la ambigüedad frente a las normas internas puede generar errores procedimentales, toma de decisiones inadecuadas y, en última instancia, conflictos disciplinarios. Por tanto, la entidad debe reforzar sus estrategias de comunicación y educación interna mediante talleres prácticos, manuales operativos accesibles y espacios de retroalimentación jurídica, asegurando que todos los funcionarios comprendan claramente las normativas que rigen su función.



La consolidación del conocimiento normativo no solo fortalece el desempeño individual, sino que también eleva el estándar de la gestión pública en su conjunto.

Tabla 7

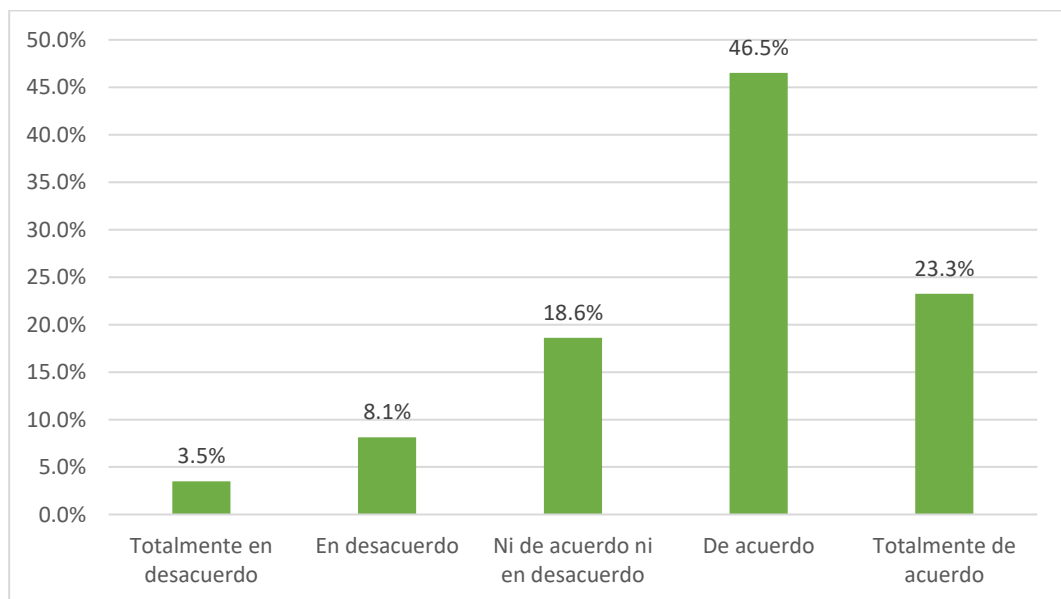
Integración de normas internas en el quehacer diario

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3.5%	3.5%	3.5%
En desacuerdo	7	8.1%	8.1%	11.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	18.6%	18.6%	30.2%
De acuerdo	40	46.5%	46.5%	76.7%
Totalmente de acuerdo	20	23.3%	23.3%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 17

Integración de normas internas en el quehacer diario



Fuente: Tabla 7

Interpretación y análisis

El 69.8% de los trabajadores (46.5% de acuerdo y 23.3% totalmente de acuerdo) considera que las normas internas están bien integradas en su actividad diaria. Este dato revela que, para una mayoría, los lineamientos institucionales no solo son conocidos, sino también



operativos, es decir, forman parte de su conducta funcional habitual. Esta percepción de integración normativa es clave para garantizar coherencia, legalidad y eficiencia en los procesos trabajados.

No obstante, un 18.6% se mantuvo en posición neutral, lo cual sugiere que, si bien conocen las normas, no logran identificar claramente su aplicación cotidiana. Esto puede deberse a falta de seguimiento institucional, ambigüedad en los procedimientos o carencias en la articulación entre lo normativo y lo práctico. Cuando las normas no se aplican de forma uniforme, se corre el riesgo de generar diferencias interpretativas entre áreas o incluso actos trabajados erróneos.

Más preocupante aún es el 11.6% que expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que indica una brecha crítica entre lo establecido formalmente y su ejecución en la práctica diaria. Tal como advierte Quispe (2024), la no integración de normas en los procesos funcionales no solo afecta el desempeño, sino también la legalidad y la legitimidad institucional.

Este escenario sugiere que, aunque el diseño normativo puede estar presente y difundido, su operacionalización aún necesita fortalecerse. Resulta esencial implementar mecanismos como supervisión continua, sesiones de retroalimentación jurídica y ejercicios de aplicación práctica, que aseguren que el personal no solo conozca las normas, sino que también las use correctamente y con sentido.

Fortalecer esta alineación normativa-práctica es crucial para consolidar una cultura organizacional sólida, ética y eficiente, donde los



procedimientos no sean solo formales, sino funcionales y orientados a resultados concretos.

Tabla 8

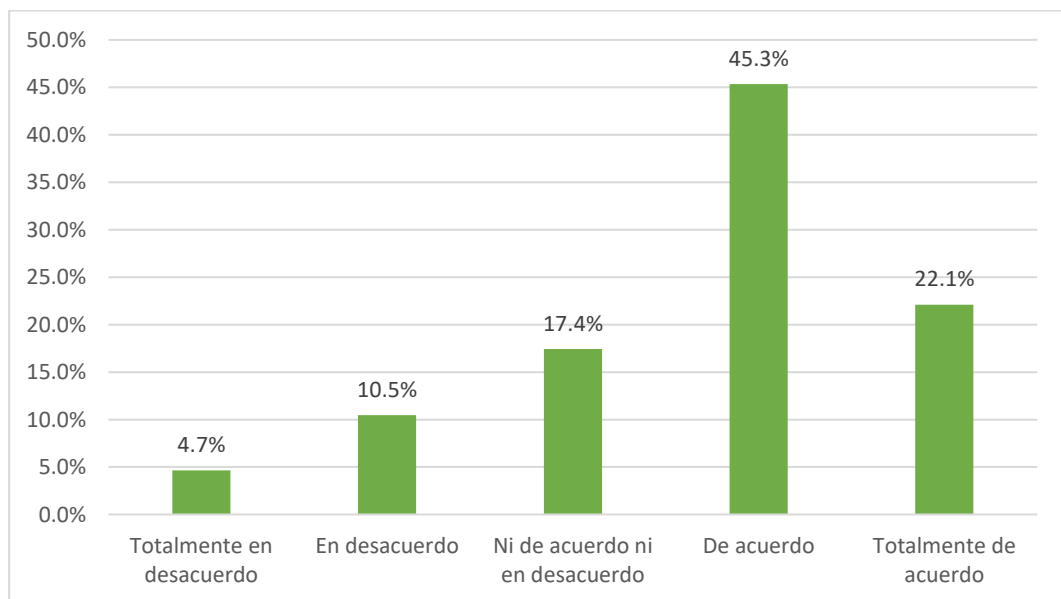
Frecuencia con que se recibe información oficial sobre temas laborales

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	4.7%	4.7%	4.7%
En desacuerdo	9	10.5%	10.5%	15.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	17.4%	17.4%	32.6%
De acuerdo	39	45.3%	45.3%	77.9%
Totalmente de acuerdo	19	22.1%	22.1%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 18

Frecuencia con que se recibe información oficial sobre temas laborales



Fuente: Tabla 8

Interpretación y análisis

El 67.4% de los trabajadores (45.3% de acuerdo y 22.1% totalmente de acuerdo) considera que recibe información oficial sobre temas laborales de manera oportuna y frecuente. Este resultado sugiere que la Municipalidad Provincial de El Collao mantiene canales de



comunicación funcionales, lo cual es esencial para alinear a los trabajadores con las políticas, objetivos y procedimientos institucionales.

Sin embargo, un 17.4% se mantiene en una posición neutral, lo que puede evidenciar cierta inconsistencia o desigualdad en los flujos de información entre departamentos o jerarquías. Es posible que la información llegue a algunos equipos con más claridad y frecuencia que a otros, generando percepciones ambivalentes sobre la efectividad del canal oficial.

Un 15.2% de los encuestados manifiesta desacuerdo o total desacuerdo, lo cual representa una alerta sobre la existencia de brechas en la comunicación institucional. Como advierte Chambi (2024), la falta de una comunicación interna efectiva debilita la coordinación operativa, incrementa la desinformación y genera confusión sobre los objetivos institucionales, reduciendo la eficiencia y el compromiso laboral.

Estos resultados indican la necesidad de fortalecer y estandarizar los medios de comunicación interna, especialmente en un contexto administrativo donde los cambios normativos y operativos son frecuentes. Para mejorar, se recomienda implementar estrategias multicanal (correos institucionales, reuniones regulares, tableros digitales) y asegurar que cada mensaje oficial sea accesible, comprensible y llegue a todos los niveles organizativos sin distorsión ni omisión.

Una cultura organizacional sólida requiere no solo que se emita información, sino que esta sea continua, confiable y adaptada a las necesidades comunicativas de cada equipo.

Tabla 9

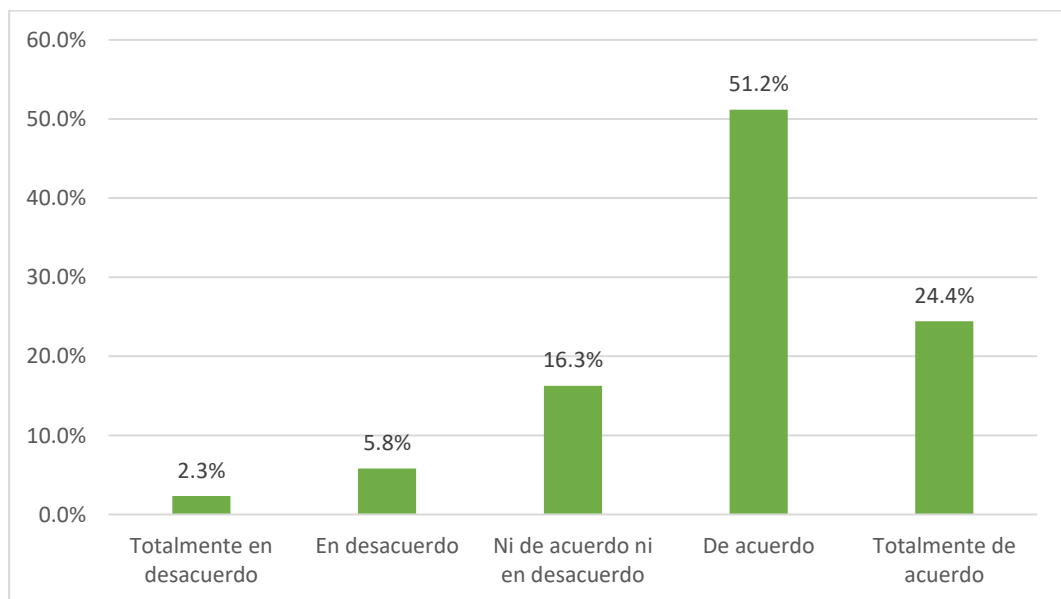
Participación en reuniones de coordinación

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2.3%	2.3%	2.3%
En desacuerdo	5	5.8%	5.8%	8.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16.3%	16.3%	24.4%
De acuerdo	44	51.2%	51.2%	75.6%
Totalmente de acuerdo	21	24.4%	24.4%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 19

Participación en reuniones de coordinación



Fuente: Tabla 9

Interpretación y análisis

El 75.6% de los funcionarios (51.2% “De acuerdo” y 24.4% “Totalmente de acuerdo”) afirma participar regularmente en reuniones de coordinación. Esta participación activa sugiere una dinámica institucional que promueve espacios colaborativos y de toma de decisiones, lo cual es



fundamental en la gestión pública para alinear acciones, compartir información estratégica y garantizar coherencia organizacional.

Sin embargo, un 16.3% se mantiene en una postura neutral, lo cual podría reflejar una participación esporádica, limitada o con baja incidencia en el proceso decisional. Esto también puede indicar que, aunque se convoca a reuniones, no todos los trabajadores perciben que su presencia tenga un propósito claro o una influencia directa en la operatividad institucional.

Asimismo, un 8.1% expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que evidencia un grupo de trabajadores que se encuentra desconectado de estos espacios de coordinación. Esta falta de participación puede deberse a deficiencias en la convocatoria, exclusión informal por roles jerárquicos o falta de motivación por experiencias previas poco productivas.

Según Gamero (2024), las reuniones son fundamentales no solo para compartir información, sino también para fomentar el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad funcional. La baja participación puede ser un síntoma de una estructura organizacional rígida o de un liderazgo poco integrador.

Para consolidar una cultura organizacional sólida, es necesario garantizar que las reuniones sean periódicas, participativas, y que generen resultados tangibles. Además, se debe asegurar que todos los trabajadores comprendan su relevancia estratégica, y se les brinde un espacio real para expresar opiniones, hacer propuestas y recibir retroalimentación.

Tabla 10

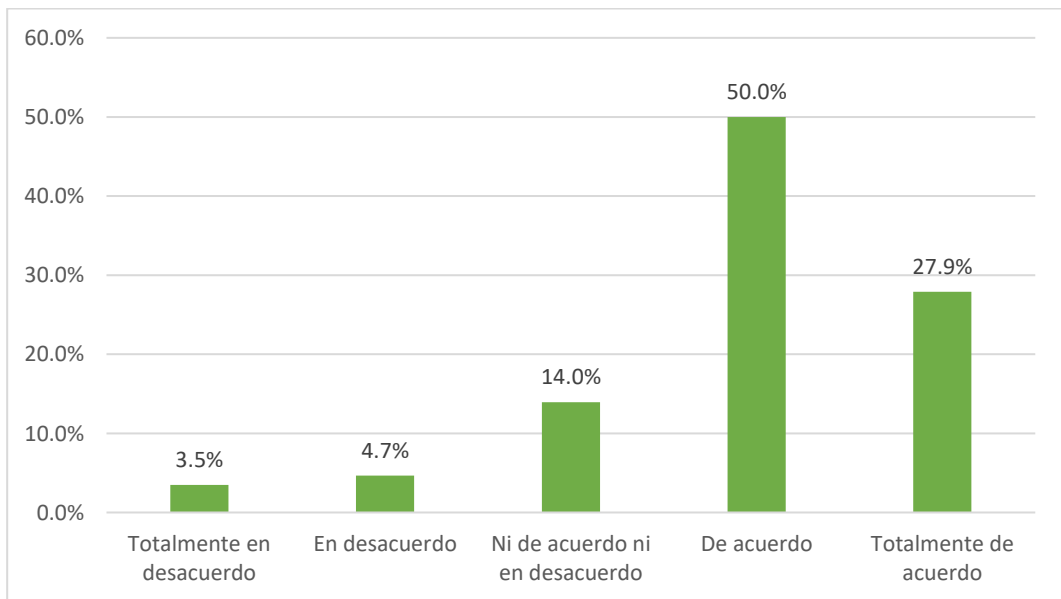
Claridad de la información recibida de los superiores

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3.5%	3.5%	3.5%
En desacuerdo	4	4.7%	4.7%	8.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14.0%	14.0%	22.1%
De acuerdo	43	50.0%	50.0%	72.1%
Totalmente de acuerdo	24	27.9%	27.9%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 20

Claridad de la información recibida de los superiores



Fuente: Tabla 10

Interpretación y análisis

El 77.9% del personal administrativo (50.0% “De acuerdo” y 27.9% “Totalmente de acuerdo”) percibe que la información que recibe de sus superiores es clara y comprensible. Esta valoración positiva refleja un



aspecto clave de la cultura organizacional: una comunicación vertical efectiva que facilita la comprensión de objetivos, tareas y procedimientos.

La claridad en los mensajes emitidos por los niveles jerárquicos superiores es un pilar esencial para el buen desempeño laboral, ya que minimiza malentendidos, agiliza la ejecución de actividades y contribuye al cumplimiento de metas. De acuerdo con Perez (2024), los mensajes bien estructurados promueven una toma de decisiones más eficiente y una mayor cohesión en los equipos de trabajo.

Por otro lado, un 14.0% de los encuestados se ubica en un punto neutral, lo que puede indicar una comunicación irregular o la percepción de que no todos los mensajes son suficientemente claros. Esto puede suceder en instituciones donde los canales de comunicación no están sistematizados, o donde existe una brecha entre el lenguaje técnico y el nivel de comprensión del personal.

Además, un 8.2% manifiesta desacuerdo o total desacuerdo, lo cual alerta sobre la existencia de segmentos del personal que enfrentan dificultades reales para entender las directrices de sus superiores. Esto podría estar asociado a falta de empatía comunicativa, sobrecarga informativa, o ausencia de espacios para aclarar dudas.

Para consolidar una cultura organizacional eficiente, es fundamental que la institución promueva una comunicación jerárquica más bidireccional, acompañada de claridad conceptual, lenguaje sencillo y mecanismos de retroalimentación directa, asegurando así que las instrucciones lleguen no solo de forma oportuna, sino comprensible para todos los trabajadores.

Tabla 11

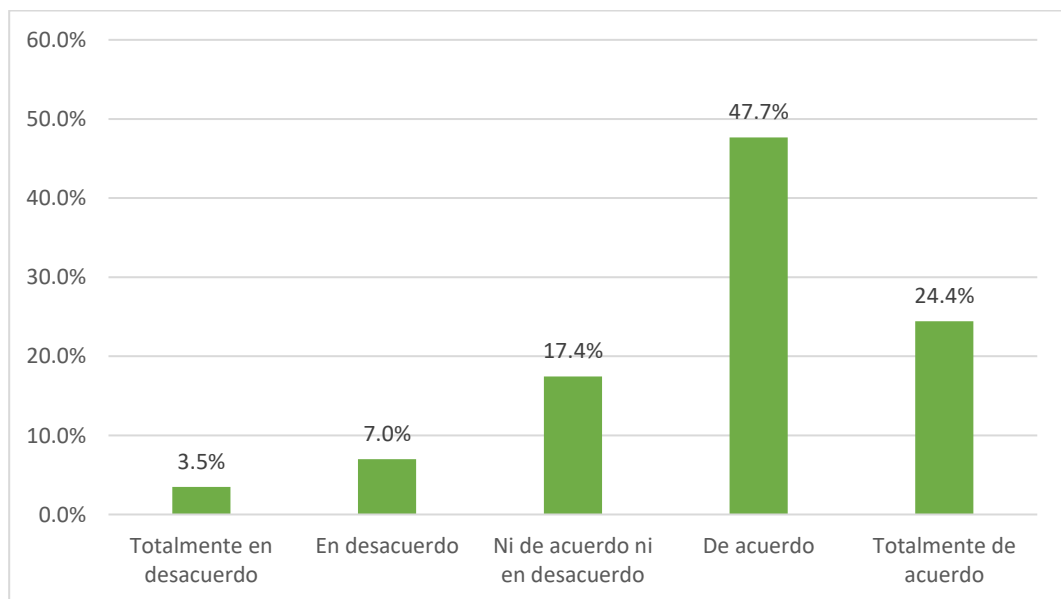
Oportunidad de expresar opiniones en reuniones laborales

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3.5%	3.5%	3.5%
En desacuerdo	6	7.0%	7.0%	10.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	17.4%	17.4%	27.9%
De acuerdo	41	47.7%	47.7%	75.6%
Totalmente de acuerdo	21	24.4%	24.4%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 21

Oportunidad de expresar opiniones en reuniones laborales



Fuente: Tabla 11

Interpretación y análisis

El 72.1% del personal (47.7% “De acuerdo” y 24.4% “Totalmente de acuerdo”) considera que tiene oportunidades para expresar sus opiniones durante las reuniones laborales. Este resultado sugiere que la mayoría de los trabajadores percibe un entorno institucional que permite



el diálogo, el intercambio de ideas y la participación activa en los espacios de coordinación.

Estas oportunidades son fundamentales para fortalecer la comunicación interna, fomentar el compromiso con los objetivos organizacionales y construir una cultura participativa. De acuerdo con Gamero (2024), el involucramiento de los trabajadores en las discusiones institucionales incrementa su sentido de pertenencia y mejora la calidad de las decisiones administrativas.

Sin embargo, un 17.4% adopta una postura neutral, lo que podría interpretarse como una participación ocasional, limitada por factores como la estructura jerárquica, el estilo de liderazgo o la dinámica de las reuniones. Este grupo representa una zona crítica para el fortalecimiento del enfoque participativo, ya que puede estar compuesto por trabajadores que no se sienten suficientemente escuchados o que dudan del impacto real de sus opiniones.

Además, un 10.5% manifiesta desacuerdo o total desacuerdo, lo que evidencia una carencia clara de espacios efectivos para la expresión de ideas o una cultura organizacional que aún prioriza la comunicación vertical. Esta situación, si no se atiende, puede derivar en frustración, desmotivación y desapego institucional.

Es fundamental que las autoridades refuercen mecanismos de participación genuina, aseguren que todas las áreas sean representadas en las reuniones, y promuevan un liderazgo que incentive la escucha activa, el respeto a las opiniones divergentes y la toma de decisiones



colectivas. La gestión participativa no solo mejora el clima organizacional, sino también la eficacia administrativa y la innovación interna

Tabla 12

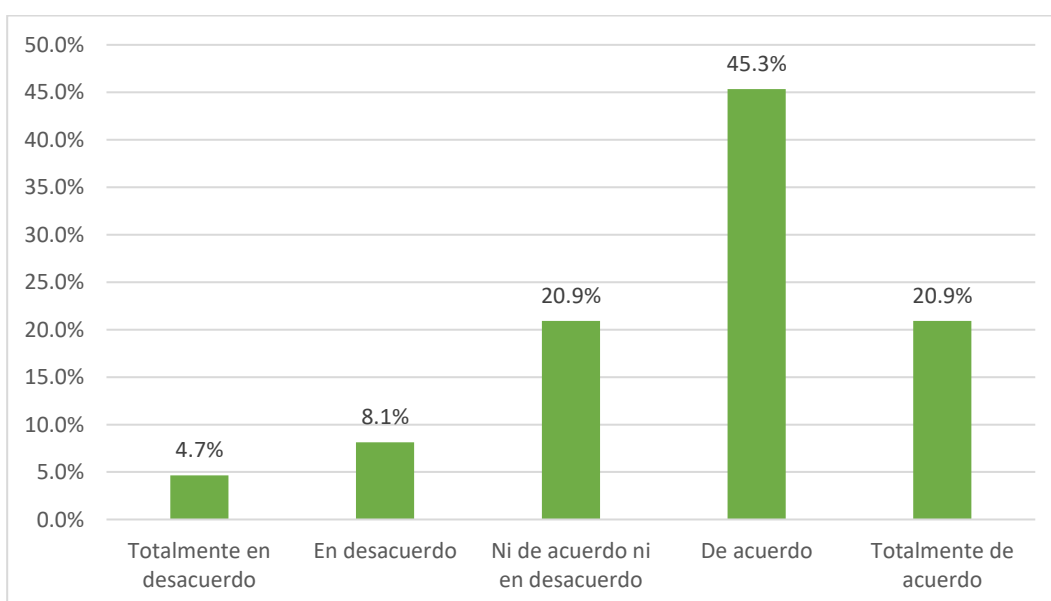
Consideración de aportes en decisiones administrativas

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	4.7%	4.7%	4.7%
En desacuerdo	7	8.1%	8.1%	12.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	20.9%	20.9%	33.7%
De acuerdo	39	45.3%	45.3%	79.1%
Totalmente de acuerdo	18	20.9%	20.9%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 22

Consideración de aportes en decisiones administrativas



Fuente: Tabla 12

Interpretación y análisis

El 66.2% de los encuestados (45.3% “De acuerdo” y 20.9% “Totalmente de acuerdo”) considera que sus aportes son tomados en cuenta en las decisiones administrativas. Este resultado refleja un avance hacia una cultura organizacional más participativa, donde la voz del



personal no solo es escuchada, sino valorada en la toma de decisiones institucionales.

Contar con trabajadores que perciben que sus contribuciones influyen en las decisiones fomenta el compromiso, la proactividad y el sentido de corresponsabilidad. Según Caballero (2024), el reconocimiento de las ideas del personal refuerza la motivación y mejora el clima laboral, además de aportar soluciones más contextualizadas a los desafíos de gestión.

Sin embargo, un 20.9% se mantiene en una posición neutral, lo que podría interpretarse como una falta de claridad o visibilidad sobre si sus propuestas efectivamente influyen en las decisiones. Es posible que participen en espacios de diálogo, pero no observen que sus sugerencias se traduzcan en acciones concretas. Esta percepción puede generar escepticismo sobre la efectividad de su participación.

Además, un 12.8% expresa desacuerdo o total desacuerdo, lo que indica que existe un grupo de trabajadores que no siente que sus opiniones tengan impacto alguno. Esta situación puede deberse a estilos de liderazgo autoritarios, estructuras jerárquicas rígidas o simplemente a la falta de retroalimentación sobre los aportes recibidos.

Para consolidar un enfoque de gestión participativa, la institución debe implementar mecanismos que evidencien cómo los aportes del personal influyen en las decisiones. Esto puede lograrse a través de sistemas de retroalimentación transparente, actas con seguimiento de propuestas, y la inclusión directa de trabajadores en comités o grupos

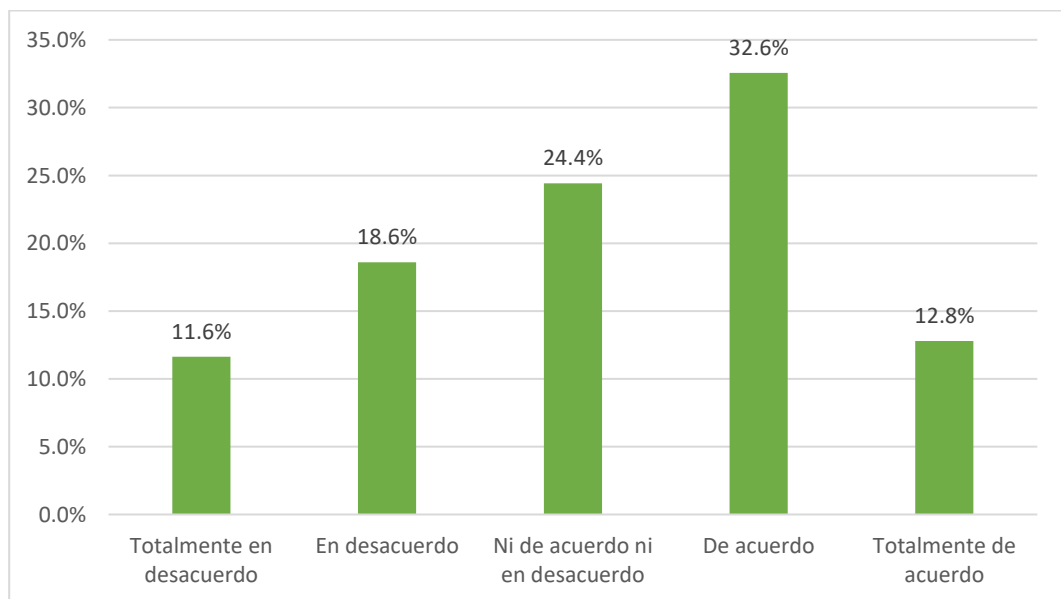


técnicos de planificación y mejora. Asegurar que cada opinión se valore fortalece la democracia institucional y la eficiencia administrativa.

.

Tabla 13*Presencia de conflictos frecuentes en el área laboral*

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	11.6%	11.6%	11.6%
En desacuerdo	16	18.6%	18.6%	30.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	24.4%	24.4%	54.7%
De acuerdo	28	32.6%	32.6%	87.2%
Totalmente de acuerdo	11	12.8%	12.8%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento**Figura 23***Presencia de conflictos frecuentes en el área laboral***Fuente:** Tabla 13**Interpretación y análisis**

El 45.4% de los encuestados (32.6% “De acuerdo” y 12.8% “Totalmente de acuerdo”) señala haber presenciado conflictos frecuentes en su área laboral. Esta cifra representa una alerta para la gestión



institucional, ya que los conflictos persistentes pueden deteriorar el clima laboral, disminuir la productividad y afectar la colaboración entre equipos.

Un 24.4% adopta una postura neutral, lo cual podría reflejar una percepción ambigua o un intento por no comprometerse al opinar sobre temas delicados como los conflictos internos. Este grupo representa un segmento clave que puede ser más susceptible al impacto indirecto del conflicto o que presencia tensiones no gestionadas adecuadamente.

Por su parte, el 30.2% del personal niega la presencia frecuente de conflictos (18.6% en desacuerdo y 11.6% totalmente en desacuerdo), lo que indica que, en algunas áreas, prevalece un ambiente más armonioso o con mejor capacidad de resolución de tensiones.

Tal como afirma Carranza (2024), la gestión de conflictos debe ser proactiva y no reactiva, adoptando protocolos claros de intervención, mediación y acompañamiento psicológico si es necesario. La existencia reiterada de conflictos no siempre implica fallas individuales, sino vacíos en la cultura organizacional y en los estilos de liderazgo.

Este hallazgo sugiere que la Municipalidad Provincial de El Collao debe implementar estrategias institucionales de prevención y gestión de conflictos, tales como capacitaciones en comunicación asertiva, programas de resolución alternativa de disputas, y espacios periódicos de escucha activa. Estas acciones no solo favorecen el bienestar del



personal, sino también la eficiencia institucional y la calidad de atención a la ciudadanía.

.

Tabla 14

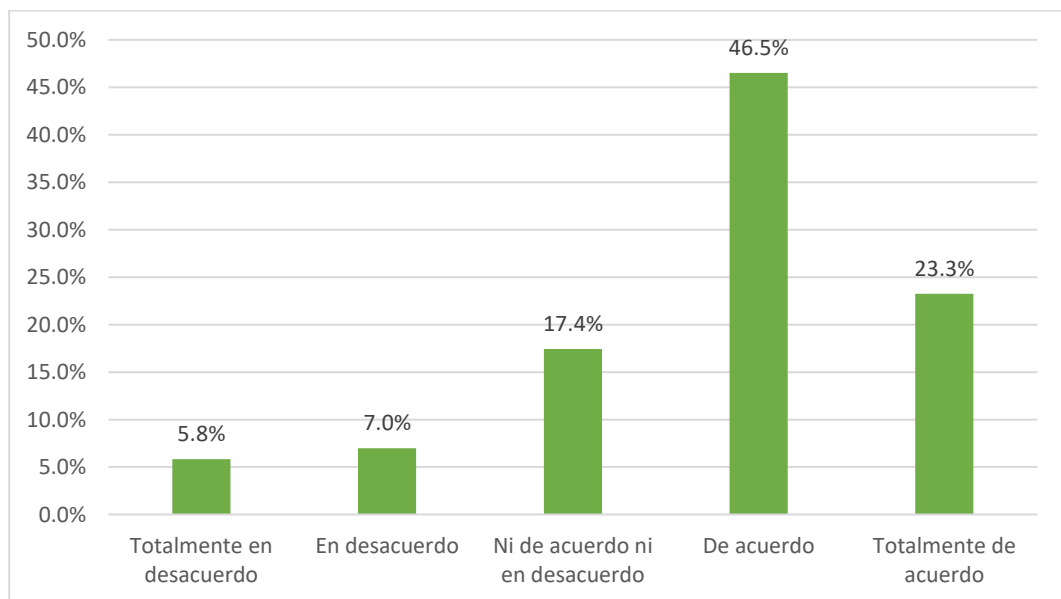
Influencia del ambiente laboral en la motivación

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	5.8%	5.8%	5.8%
En desacuerdo	6	7.0%	7.0%	12.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	17.4%	17.4%	30.2%
De acuerdo	40	46.5%	46.5%	76.7%
Totalmente de acuerdo	20	23.3%	23.3%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 24

Influencia del ambiente laboral en la motivación



Fuente: Tabla 14

Interpretación y análisis

El 69.8% de los trabajadores (46.5% “De acuerdo” y 23.3% “Totalmente de acuerdo”) reconoce que el ambiente laboral influye directamente en su nivel de motivación. Esta mayoría refleja una fuerte relación entre el clima organizacional y la disposición personal para



cumplir con las funciones asignadas. Un entorno laboral adecuado no solo facilita la productividad, sino que también alimenta la satisfacción personal y el compromiso institucional.

Un 17.4% se mantiene en una postura neutral, lo que puede indicar una percepción ambigua o intermitente de los efectos del ambiente laboral sobre su motivación. Esto puede deberse a que sus condiciones personales o el tipo de tareas que realiza no dependen completamente del contexto social de trabajo, o bien a que experimentan tanto factores positivos como negativos.

Por otro lado, un 12.8% no percibe que el ambiente influya en su motivación (7.0% en desacuerdo y 5.8% totalmente en desacuerdo), lo que podría interpretarse como un grupo de trabajadores más independientes emocionalmente o que han desarrollado mecanismos de adaptación frente a climas laborales hostiles o indiferentes.

Según Zeballos (2024), la motivación laboral está profundamente influida por elementos como el trato entre compañeros, la equidad, la comunicación organizacional, y el estilo de liderazgo. Cuando estos factores se gestionan adecuadamente, el trabajador desarrolla un sentido de pertenencia que impacta positivamente en su rendimiento y permanencia en la institución.



Ante estos resultados, es imprescindible que la Municipalidad Provincial de El Collao refuerce políticas orientadas a mejorar el clima laboral, promover el bienestar emocional del personal y garantizar relaciones laborales saludables. Estrategias como la implementación de espacios de escucha activa, actividades de integración y liderazgo transformacional son claves para sostener altos niveles de motivación.

Tabla 15

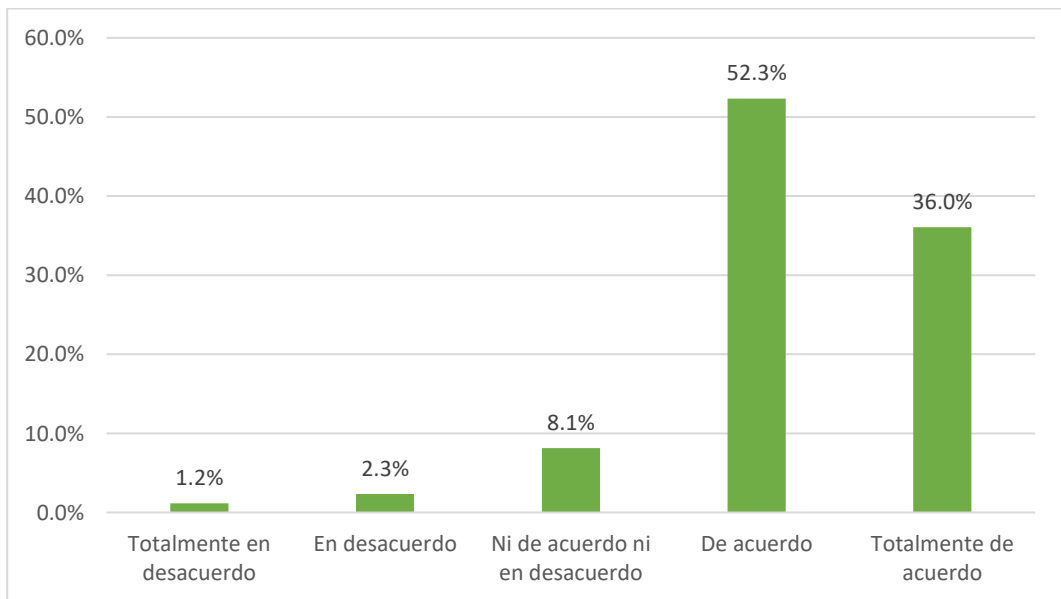
Relaciones laborales respetuosas con compañeros

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%	1.2%
En desacuerdo	2	2.3%	2.3%	3.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8.1%	8.1%	11.6%
De acuerdo	45	52.3%	52.3%	64.0%
Totalmente de acuerdo	31	36.0%	36.0%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 25

Relaciones laborales respetuosas con compañeros



Fuente: Tabla 15

Interpretación y análisis

El 88.3% de los funcionarios (52.3% “De acuerdo” y 36.0% “Totalmente de acuerdo”) afirma mantener relaciones laborales respetuosas con sus compañeros. Este resultado evidencia un clima laboral saludable, donde predominan el respeto interpersonal y la



convivencia armónica dentro del equipo de trabajo, factores esenciales para la estabilidad emocional, la cooperación y la productividad institucional.

Un 8.1% se ubica en una posición neutral, lo cual podría interpretarse como trabajadores que no han experimentado conflictos ni una convivencia particularmente cercana con sus colegas, o bien que perciben interacciones correctas pero sin un vínculo relacional profundo. Esta neutralidad también puede responder a una cultura institucional donde prevalece la independencia sobre el trabajo colaborativo.

Un mínimo 3.5% expresa desacuerdo o total desacuerdo, lo que representa una fracción reducida pero significativa que ha enfrentado situaciones de desentendimiento, irrespeto o fricción constante. Según Loayza (2024), la falta de respeto entre colegas, aunque se dé en pequeñas proporciones, puede desencadenar un efecto multiplicador si no se corrige a tiempo, afectando el clima organizacional y propiciando el ausentismo o la rotación.

Estos datos muestran que la Municipalidad Provincial de El Collao ha logrado consolidar, en gran medida, relaciones interpersonales sanas. Sin embargo, para sostener y fortalecer este logro, es importante implementar prácticas regulares de integración laboral, fomentar una cultura institucional basada en valores, y capacitar al personal en habilidades blandas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la resolución no violenta de conflictos.

Tabla 16

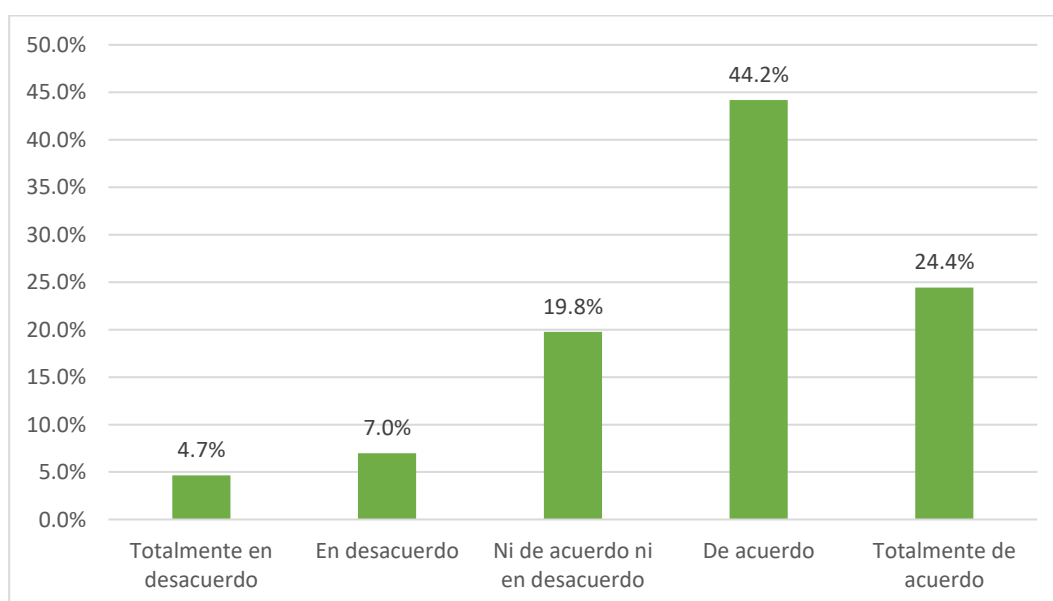
Percepción sobre la guía brindada por los jefes

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	4.7%	4.7%	4.7%
En desacuerdo	6	7.0%	7.0%	11.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	19.8%	19.8%	31.4%
De acuerdo	38	44.2%	44.2%	75.6%
Totalmente de acuerdo	21	24.4%	24.4%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 26

Percepción sobre la guía brindada por los jefes



Fuente: Tabla 16

Interpretación y análisis

El 68.6% de los encuestados (44.2% “De acuerdo” y 24.4% “Totalmente de acuerdo”) considera que sus jefes brindan una guía adecuada. Esta mayoría evidencia que, en general, los líderes



institucionales cumplen con su rol de orientar al personal, ofrecer directrices claras y apoyar el cumplimiento de las funciones.

Un 19.8% adopta una postura neutral, lo que sugiere que una porción significativa del personal no tiene una percepción clara sobre la calidad del acompañamiento recibido, o que sus experiencias son variables dependiendo del contexto o el jefe inmediato. Este grupo se encuentra en un punto crítico, pues su neutralidad puede inclinarse hacia la insatisfacción si no se refuerzan prácticas de liderazgo cercanas, claras y empáticas.

Asimismo, un 11.7% manifiesta estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que sus superiores brinden una guía adecuada. Este grupo refleja un quiebre en la cadena de liderazgo que puede traducirse en incertidumbre laboral, errores operativos, baja moral y desconfianza hacia la gestión institucional. Tal como señala Vallejos (2024), el liderazgo efectivo en la administración pública no se basa solo en la autoridad jerárquica, sino en la capacidad de orientar, inspirar y resolver de manera oportuna.

Para fortalecer la percepción del liderazgo, la Municipalidad Provincial de El Collao debe promover capacitaciones en liderazgo estratégico y habilidades blandas para sus jefes de área, implementar mecanismos de retroalimentación continua, y asegurar que las metas institucionales se traduzcan en acciones concretas y comprensibles para todo el personal. Esto no solo mejorará la eficiencia operativa, sino también el sentido de confianza y respeto hacia la autoridad institucional.

Tabla 17

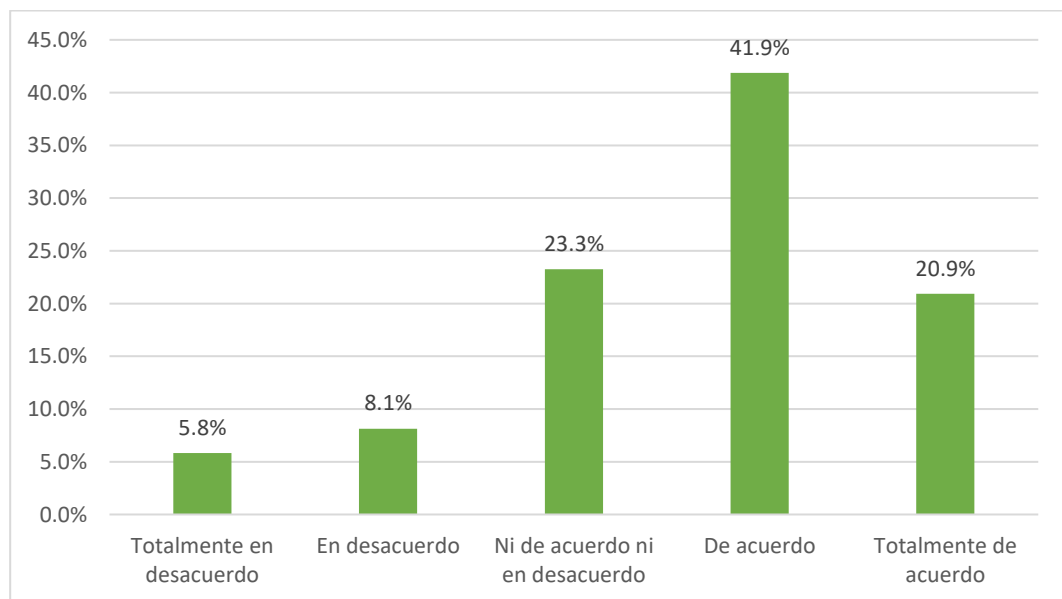
Percepción sobre el liderazgo efectivo en la institución

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	5.8%	5.8%	5.8%
En desacuerdo	7	8.1%	8.1%	14.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23.3%	23.3%	37.2%
De acuerdo	36	41.9%	41.9%	79.1%
Totalmente de acuerdo	18	20.9%	20.9%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 27

Percepción sobre el liderazgo efectivo en la institución



Fuente: Tabla 17

Interpretación y análisis

El 62.8% del personal (41.9% “De acuerdo” y 20.9% “Totalmente de acuerdo”) percibe que existe liderazgo efectivo en la institución. Este resultado refleja que, en términos generales, los trabajadores reconocen



en sus superiores capacidades para dirigir, coordinar y tomar decisiones acertadas dentro del marco organizacional.

Sin embargo, un 23.3% se mantiene neutral, lo que evidencia que una parte considerable del personal aún no tiene una percepción clara sobre el nivel de liderazgo existente. Este grupo puede estar influenciado por experiencias irregulares, comunicación deficiente o falta de visibilidad sobre las acciones de liderazgo a nivel institucional.

Por otro lado, un 13.9% manifiesta desacuerdo o total desacuerdo, lo cual representa un foco de atención. Este grupo expresa insatisfacción con las habilidades de liderazgo de quienes toman decisiones, lo que podría estar asociado a estilos autoritarios, poca capacidad de gestión, falta de empatía, o una débil conexión con las necesidades del equipo.

De acuerdo con Paredes (2023), un liderazgo efectivo en el sector público no se limita al cumplimiento de funciones jerárquicas, sino que implica guiar con visión estratégica, capacidad de escucha, comunicación clara y orientación a resultados. Cuando el liderazgo es débil, el impacto se traduce en baja moral, resistencia al cambio y falta de alineamiento institucional.

La Municipalidad Provincial de El Collao necesita reforzar sus procesos de desarrollo de liderazgo a través de programas de formación continua, mentoría interna, y evaluación periódica del desempeño directivo, con el fin de fortalecer una cultura organizacional sólida, participativa y orientada a resultados. Un liderazgo efectivo no solo optimiza la eficiencia institucional, sino que también inspira compromiso, innovación y mejora continua.

Tabla 18

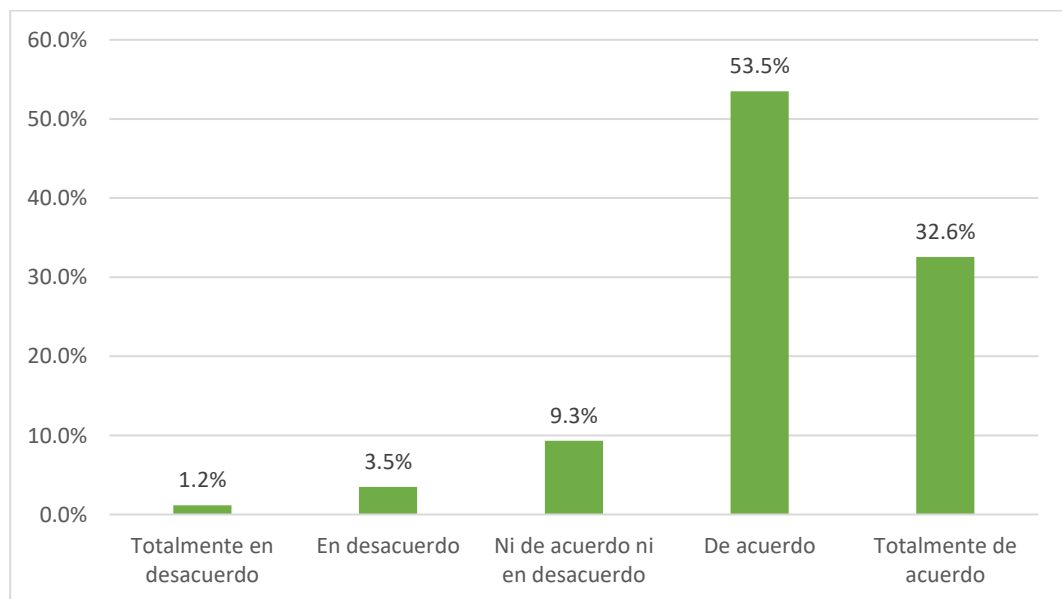
Percepción sobre la precisión y calidad del trabajo

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%	1.2%
En desacuerdo	3	3.5%	3.5%	4.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	9.3%	9.3%	14.0%
De acuerdo	46	53.5%	53.5%	67.4%
Totalmente de acuerdo	28	32.6%	32.6%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 28

Percepción sobre la precisión y calidad del trabajo



Fuente: Tabla 18

Interpretación y análisis

El 86.1% de los encuestados (53.5% “De acuerdo” y 32.6% “Totalmente de acuerdo”) considera que su trabajo es ejecutado con precisión y calidad. Este resultado refleja una alta percepción de competencia profesional y compromiso con los estándares de desempeño



exigidos por la institución. La autovaloración positiva de la calidad laboral indica un fuerte sentido de responsabilidad y orgullo por el trabajo realizado.

Un 9.3% se mantiene en una posición neutral, lo que puede sugerir cierta inseguridad sobre la evaluación de su propio desempeño o falta de indicadores claros de calidad en las tareas realizadas. Esto resalta la importancia de establecer métricas objetivas y sistemas de retroalimentación para garantizar una mejora continua.

Por otro lado, un 4.7% expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que indica que un pequeño grupo de trabajadores percibe deficiencias en la precisión o calidad de su labor. Estas percepciones pueden estar relacionadas con factores externos, como la sobrecarga de trabajo, limitaciones de recursos, falta de capacitación técnica o procesos mal definidos.

De acuerdo con Mamani (2024), la calidad del trabajo en el sector público depende en gran medida de la combinación entre competencias técnicas, motivación y un entorno de trabajo que facilite la eficiencia. Por ello, la institución podría reforzar estos resultados positivos implementando programas de capacitación continua, evaluaciones periódicas del desempeño y estrategias de reconocimiento al trabajo bien hecho, para mantener y elevar los estándares de calidad percibidos por el personal.

Tabla 19

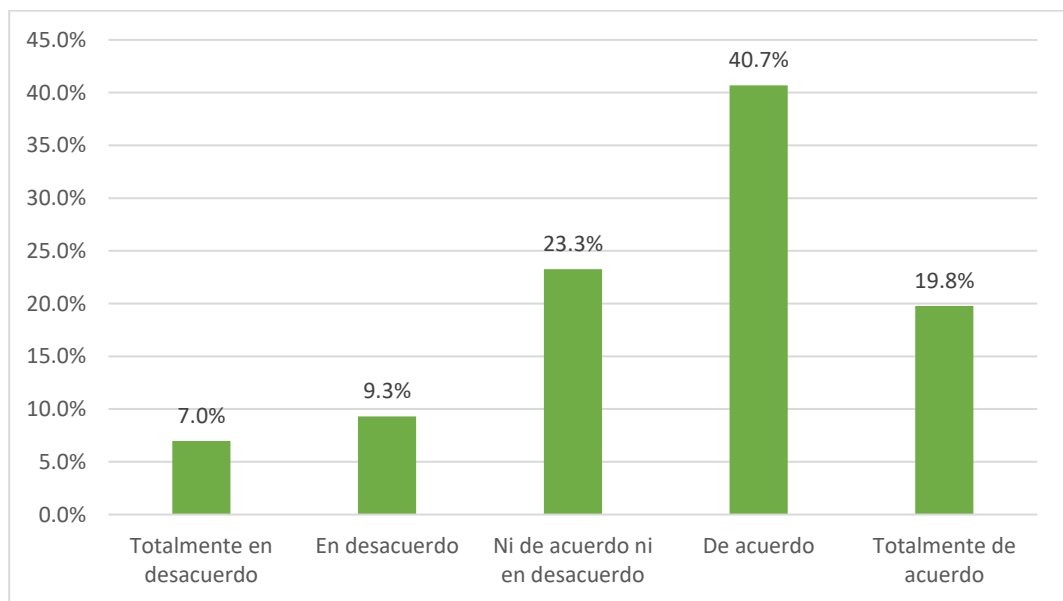
Recepción de retroalimentación sobre errores cometidos

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	7.0%	7.0%	7.0%
En desacuerdo	8	9.3%	9.3%	16.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23.3%	23.3%	39.5%
De acuerdo	35	40.7%	40.7%	80.2%
Totalmente de acuerdo	17	19.8%	19.8%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 29

Recepción de retroalimentación sobre errores cometidos



Fuente: Tabla 19

Interpretación y análisis

El 60.5% del personal (40.7% “De acuerdo” y 19.8% “Totalmente de acuerdo”) afirma recibir retroalimentación sobre los errores cometidos. Este dato es alentador, ya que señala la existencia de procesos de supervisión y comunicación correctiva dentro de la institución, elementos



fundamentales para la mejora continua y el desarrollo de competencias laborales.

Un 23.3% se mantiene en una posición neutral, lo cual puede interpretarse como una señal de incertidumbre o intermitencia en los procesos de retroalimentación. Es probable que este grupo solo reciba observaciones esporádicas o que la retroalimentación no se presente de manera clara, constructiva o sistemática. Esta percepción requiere atención, pues la falta de orientación clara puede frenar el aprendizaje institucional.

Por su parte, un 16.3% considera que no recibe retroalimentación (9.3% en desacuerdo y 7.0% totalmente en desacuerdo). Esto revela la ausencia de una cultura organizacional que promueva la evaluación y el acompañamiento constante, o bien la existencia de liderazgos que evitan la confrontación o descuidan el seguimiento al desempeño.

Según Salinas (2024), la retroalimentación es una herramienta clave para alinear las prácticas laborales con los objetivos institucionales, fortalecer las capacidades del personal y prevenir la repetición de errores. La retroalimentación oportuna y asertiva no solo corrige, sino que también motiva y empodera al trabajador.

Para consolidar una cultura de mejora continua, la Municipalidad Provincial de El Collao debe institucionalizar mecanismos formales de evaluación periódica, brindar capacitaciones en retroalimentación efectiva para jefes de área, y asegurar que todo proceso de corrección vaya acompañado de una orientación clara y respetuosa. La gestión del error,



bien abordada, puede convertirse en una fuente de aprendizaje y crecimiento organizacional.

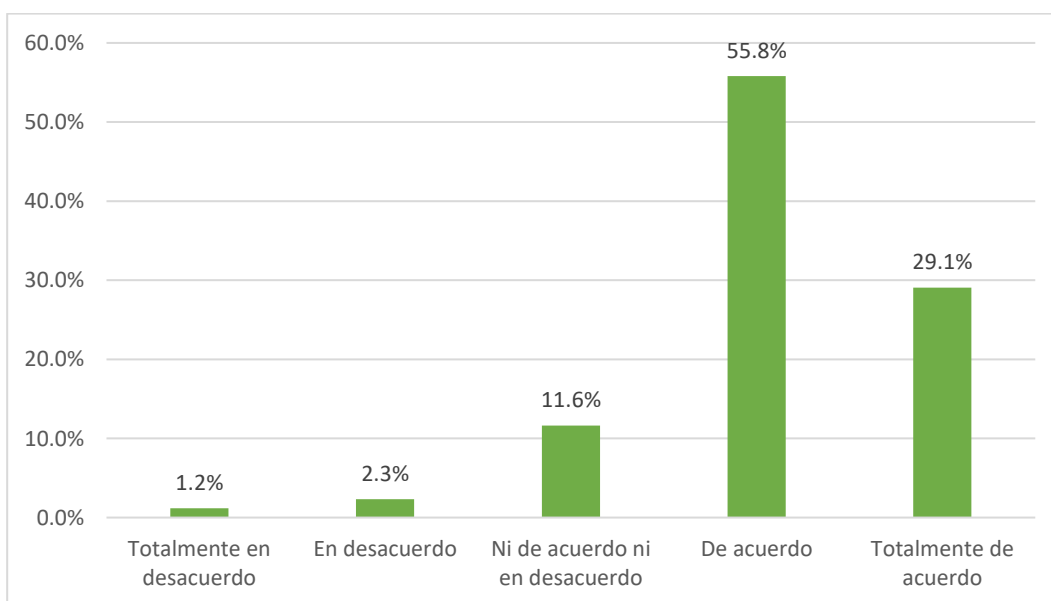
Tabla 20

Cumplimiento de estándares establecidos por la institución

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%	1.2%
En desacuerdo	2	2.3%	2.3%	3.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	11.6%	11.6%	15.1%
De acuerdo	48	55.8%	55.8%	70.9%
Totalmente de acuerdo	25	29.1%	29.1%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 30

Cumplimiento de estándares establecidos por la institución

Fuente: Tabla 20

Interpretación y análisis

El 84.9% de los trabajadores (55.8% “De acuerdo” y 29.1% “Totalmente de acuerdo”) considera que cumple con los estándares establecidos por la institución. Este resultado revela una percepción generalizada de eficiencia, responsabilidad y alineamiento con los



criterios de desempeño exigidos, lo cual es un reflejo del compromiso institucional y de la capacidad operativa del personal.

Un 11.6% mantiene una posición neutral, lo cual podría interpretarse como trabajadores que no reciben suficiente retroalimentación para saber si su desempeño se ajusta plenamente a los estándares, o que no tienen claridad sobre cuáles son exactamente estos estándares. Este hallazgo indica una oportunidad para fortalecer los canales de evaluación y comunicación institucional.

Por otro lado, un 3.5% se muestra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que representa un grupo reducido que podría estar enfrentando dificultades para cumplir con los requerimientos establecidos. Las razones pueden ir desde falta de capacitación, recursos insuficientes, desorganización interna, hasta condiciones laborales inadecuadas.

Según Reyes (2023), el cumplimiento de estándares de calidad en el sector público está vinculado tanto a la responsabilidad individual como a la claridad de los lineamientos institucionales y la existencia de un sistema de evaluación objetivo. La percepción positiva sobre el cumplimiento indica que la Municipalidad Provincial de El Collao cuenta con personal comprometido, pero también exige que la institución refuerce la definición clara, accesible y monitoreada de los estándares de calidad, así como mecanismos de reconocimiento y mejora continua que fomenten la excelencia.

Tabla 21

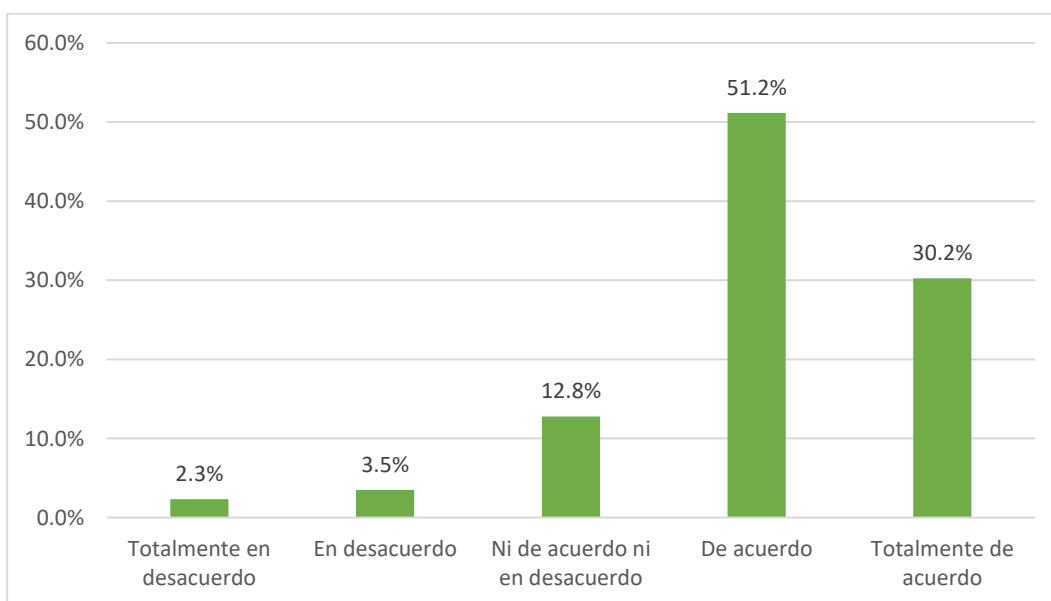
Conocimiento de los criterios de calidad que debe cumplir

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2.3%	2.3%	2.3%
En desacuerdo	3	3.5%	3.5%	5.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	12.8%	12.8%	18.6%
De acuerdo	44	51.2%	51.2%	69.8%
Totalmente de acuerdo	26	30.2%	30.2%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 31

Conocimiento de los criterios de calidad que debe cumplir



Fuente: Tabla 21

Interpretación y análisis

El 81.4% del personal (51.2% “De acuerdo” y 30.2% “Totalmente de acuerdo”) reconoce que sabe cuáles son los criterios de calidad que debe cumplir en su desempeño. Esta alta proporción de respuestas positivas evidencia que la mayoría del personal cuenta con claridad



respecto a los estándares institucionales, lo que fortalece la coherencia operativa y el alineamiento con los objetivos de la Municipalidad Provincial de El Collao.

Un 12.8% se mantiene en una posición neutral, lo que puede reflejar dos escenarios: trabajadores que no han interiorizado del todo los lineamientos de calidad o aquellos que reciben información general pero no aplicable a sus funciones específicas. Esta neutralidad sugiere la necesidad de mejorar la personalización y claridad en la comunicación institucional sobre los criterios de desempeño.

En el extremo opuesto, un 5.8% expresó desacuerdo, lo que representa un grupo que podría no haber recibido formación o inducción adecuada. Esta falta de conocimiento debilita la eficiencia laboral y puede generar errores, retrasos o incumplimientos operativos.

De acuerdo con Condori (2023), el conocimiento de los criterios de calidad es una condición esencial para la gestión por resultados. Sin claridad sobre lo que se espera, no puede exigirse responsabilidad ni generar mejoras. Por tanto, se recomienda fortalecer la comunicación interna mediante manuales accesibles, sesiones de orientación, capacitaciones y retroalimentación regular, asegurando que todos los trabajadores cuenten con las herramientas necesarias para cumplir con los estándares establecidos. Esto no solo mejora el desempeño, sino que consolida una cultura organizacional basada en la calidad y la mejora continua.

Tabla 22

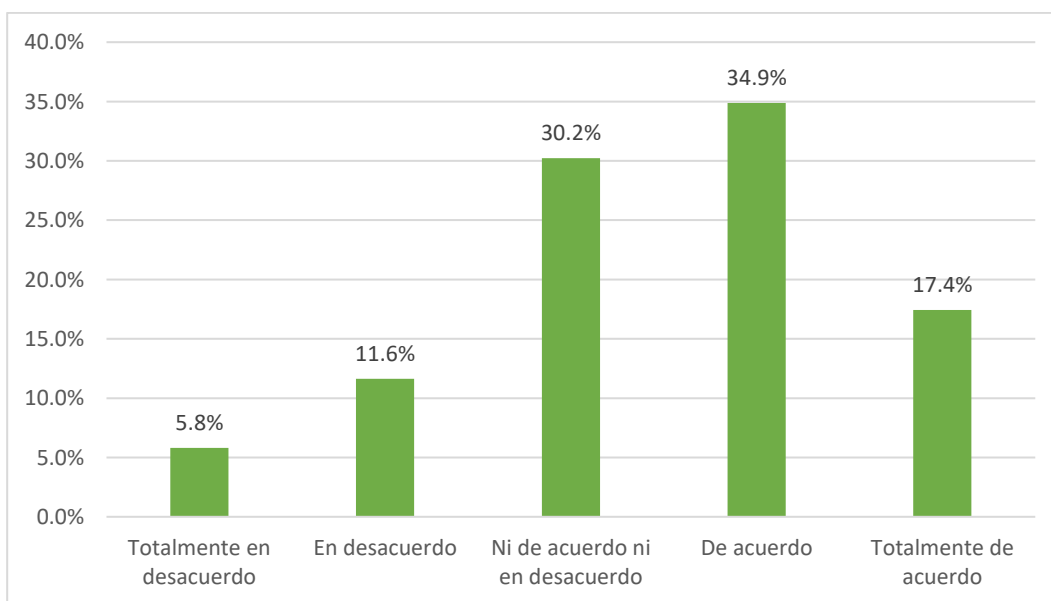
Frecuencia de retroalimentación sobre el desempeño

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	5.8%	5.8%	5.8%
En desacuerdo	10	11.6%	11.6%	17.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	30.2%	30.2%	47.7%
De acuerdo	30	34.9%	34.9%	82.6%
Totalmente de acuerdo	15	17.4%	17.4%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 32

Frecuencia de retroalimentación sobre el desempeño



Fuente: Tabla 22

Interpretación y análisis

El 52.3% del personal (34.9% “Frecuentemente” y 17.4% “Siempre”) manifiesta recibir retroalimentación constante sobre su desempeño. Esta cifra refleja que más de la mitad de los trabajadores está integrada en procesos sistemáticos de evaluación, lo cual contribuye



significativamente al fortalecimiento de las competencias laborales, el ajuste de conductas y el cumplimiento de metas institucionales.

El 30.2% indica que recibe retroalimentación solo "A veces", lo que podría reflejar prácticas irregulares o dependientes del estilo de cada jefe inmediato. Este grupo se encuentra en una zona crítica: si no se fortalecen los canales de retroalimentación continua, podría desmotivarse o carecer de referentes claros para mejorar su desempeño.

En contraste, un 17.4% afirma recibir retroalimentación "Nunca" o "Casi nunca". Este dato pone en evidencia una debilidad institucional importante, pues la ausencia de evaluación y orientación reduce las oportunidades de mejora, genera incertidumbre laboral, y puede afectar la percepción de justicia y reconocimiento dentro del equipo de trabajo.

Según Huamán (2023), la retroalimentación efectiva debe ser frecuente, específica, constructiva y bilateral. Para lograrlo, la Municipalidad Provincial de El Collao debe institucionalizar mecanismos como evaluaciones trimestrales, entrevistas individuales de seguimiento, y protocolos estandarizados de retroalimentación que garanticen la equidad y el fortalecimiento continuo de todos los colaboradores. La frecuencia de la retroalimentación no solo mejora el desempeño, sino también la motivación, el sentido de pertenencia y la transparencia organizacional.

Tabla 23

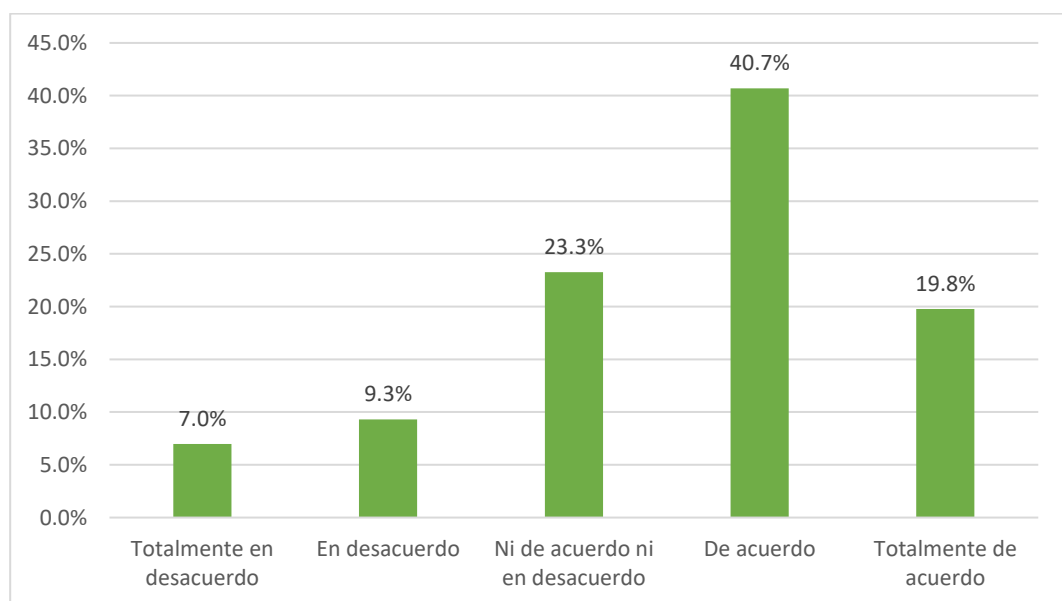
Cumplimiento de estándares establecidos por la institución

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	7.0%	7.0%	7.0%
En desacuerdo	8	9.3%	9.3%	16.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23.3%	23.3%	39.5%
De acuerdo	35	40.7%	40.7%	80.2%
Totalmente de acuerdo	17	19.8%	19.8%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 33

Cumplimiento de estándares establecidos por la institución



Fuente: Tabla 23

Interpretación y análisis

El 84.9% de los trabajadores (55.8% “De acuerdo” y 29.1% “Totalmente de acuerdo”) considera que cumple con los estándares establecidos por la institución. Este resultado revela una percepción generalizada de eficiencia, responsabilidad y alineamiento con los



criterios de desempeño exigidos, lo cual es un reflejo del compromiso institucional y de la capacidad operativa del personal.

Un 11.6% mantiene una posición neutral, lo cual podría interpretarse como trabajadores que no reciben suficiente retroalimentación para saber si su desempeño se ajusta plenamente a los estándares, o que no tienen claridad sobre cuáles son exactamente estos estándares. Este hallazgo indica una oportunidad para fortalecer los canales de evaluación y comunicación institucional.

Por otro lado, un 3.5% se muestra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que representa un grupo reducido que podría estar enfrentando dificultades para cumplir con los requerimientos establecidos. Las razones pueden ir desde falta de capacitación, recursos insuficientes, desorganización interna, hasta condiciones laborales inadecuadas.

Según Reyes (2023), el cumplimiento de estándares de calidad en el sector público está vinculado tanto a la responsabilidad individual como a la claridad de los lineamientos institucionales y la existencia de un sistema de evaluación objetivo. La percepción positiva sobre el cumplimiento indica que la Municipalidad Provincial de El Collao cuenta con personal comprometido, pero también exige que la institución refuerce la definición clara, accesible y monitoreada de los estándares de calidad, así como mecanismos de reconocimiento y mejora continua que fomenten la excelencia.

Tabla 24

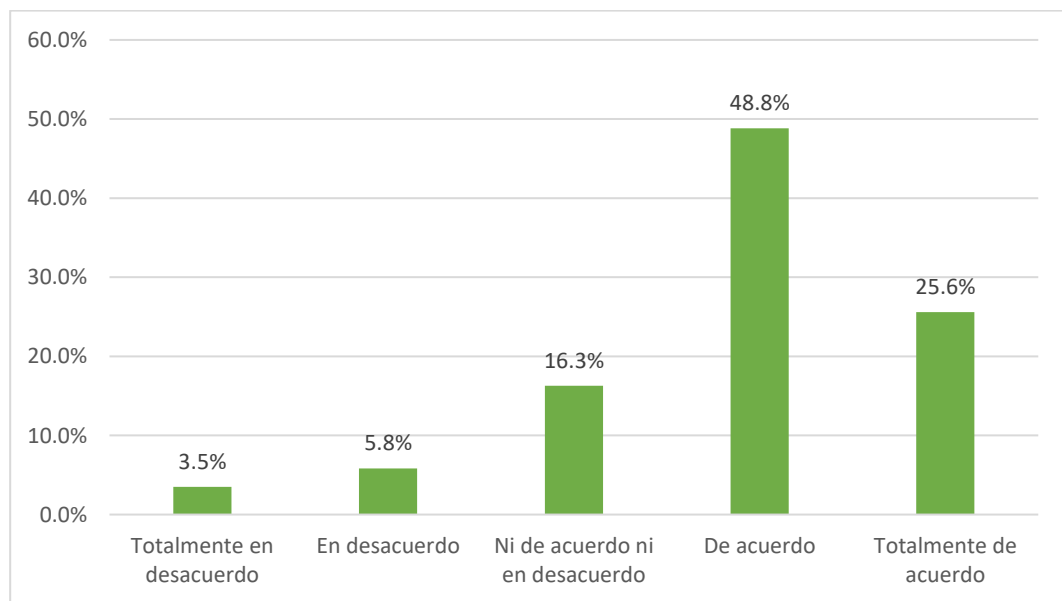
La retroalimentación que recibe le permite mejorar

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3.5%	3.5%	3.5%
En desacuerdo	5	5.8%	5.8%	9.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16.3%	16.3%	25.6%
De acuerdo	42	48.8%	48.8%	74.4%
Totalmente de acuerdo	22	25.6%	25.6%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 34

La retroalimentación que recibe le permite mejorar



Fuente: Tabla 24

Interpretación y análisis

El 74.4% del personal (48.8% “De acuerdo” y 25.6% “Totalmente de acuerdo”) considera que la retroalimentación recibida le permite mejorar su desempeño. Este resultado evidencia que la mayoría de los trabajadores percibe el proceso de retroalimentación como una



herramienta útil, que no solo corrige errores, sino que orienta al desarrollo de competencias y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Un 16.3% se mantiene en una posición neutral, lo que podría indicar que, si bien reciben algún tipo de retroalimentación, esta no siempre es clara, específica o aplicada de manera oportuna. Esta falta de impacto sugiere una oportunidad de mejora en el estilo, la frecuencia y el enfoque de la retroalimentación brindada por los superiores.

Por su parte, un 9.3% expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que revela la presencia de trabajadores que consideran que la retroalimentación recibida no aporta a su mejora. Esto podría deberse a observaciones imprecisas, generalizadas, poco frecuentes o incluso carentes de enfoque constructivo. Según Acuña (2022), la retroalimentación efectiva debe ser continua, bilateral, basada en evidencias y orientada al aprendizaje. Si esta no se estructura adecuadamente, puede perder su efecto formativo e incluso generar rechazo o frustración. En este sentido, la Municipalidad Provincial de El Collao debe fortalecer la formación de sus jefaturas en habilidades comunicativas y de liderazgo, promoviendo espacios formales donde la retroalimentación sea entendida como un proceso de acompañamiento y mejora, y no únicamente como corrección. Así se consolida una cultura de aprendizaje permanente dentro de la institución.

Tabla 25

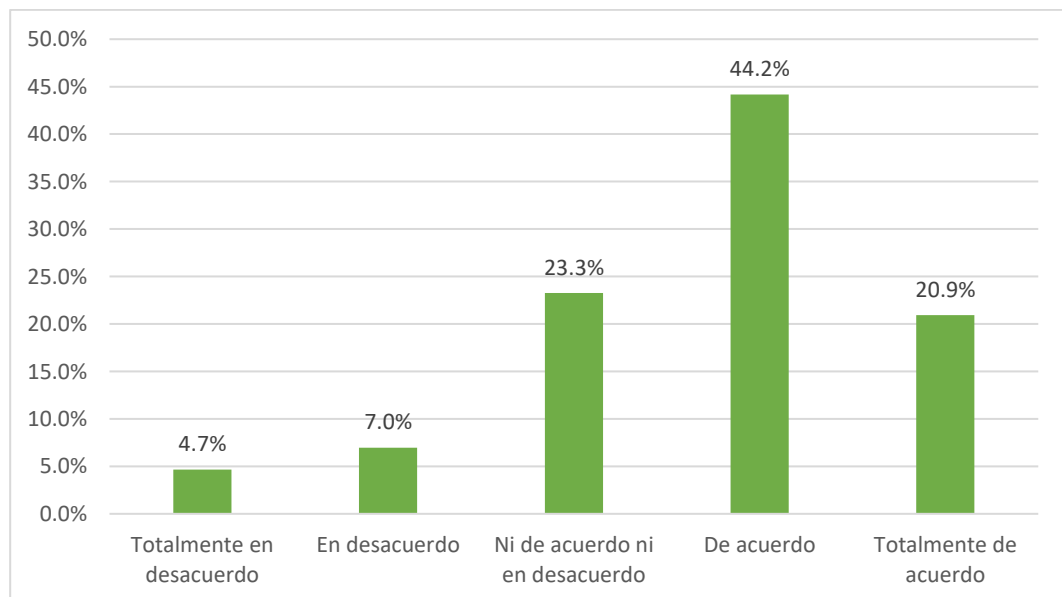
Se siente motivado en su lugar de trabajo

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	4.7%	4.7%	4.7%
En desacuerdo	6	7.0%	7.0%	11.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23.3%	23.3%	34.9%
De acuerdo	38	44.2%	44.2%	79.1%
Totalmente de acuerdo	18	20.9%	20.9%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 35

Se siente motivado en su lugar de trabajo



Fuente: Tabla 25

Interpretación y análisis

El 65.1% del personal (44.2% “De acuerdo” y 20.9% “Totalmente de acuerdo”) señala sentirse motivado en su lugar de trabajo, lo cual evidencia un ambiente laboral relativamente favorable para el desarrollo profesional, la productividad y el compromiso institucional. Esta



percepción positiva sugiere que existen factores motivacionales como estabilidad, reconocimiento, relaciones interpersonales adecuadas o identificación con la misión institucional.

Sin embargo, un 23.3% se mantiene en una posición neutral, lo que indica un grupo de trabajadores cuyo nivel de motivación es inestable, o que experimentan ambivalencia debido a factores como la monotonía, falta de incentivos, liderazgo poco efectivo o escasa proyección profesional. Esta respuesta neutral debe considerarse como un punto de alerta, ya que podría decantarse hacia la desmotivación si no se atiende a tiempo.

Por otro lado, un 11.7% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, revelando la existencia de personal desmotivado. Este grupo puede estar afectado por tensiones internas, carga laboral excesiva, ausencia de reconocimiento, o condiciones poco estimulantes, lo que repercute directamente en el clima organizacional y el rendimiento general. De acuerdo con Delgado (2023), la motivación laboral en el sector público está altamente influenciada por la percepción de justicia organizacional, oportunidades de desarrollo y reconocimiento no económico. Por tanto, se recomienda que la Municipalidad Provincial de El Collao implemente políticas motivacionales más integrales, que incluyan espacios de diálogo, programas de incentivos simbólicos, formación continua, y fortalecimiento del liderazgo transformacional, como vías para mantener y potenciar la motivación laboral en todos los niveles.

Tabla 26

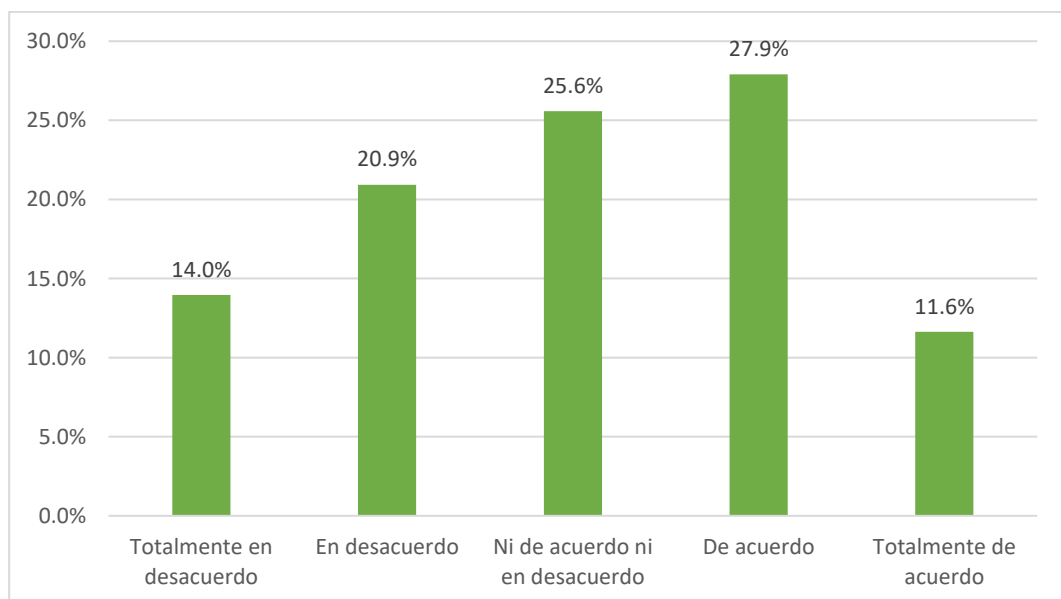
Recibe incentivos o reconocimientos por su labor

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	14.0%	14.0%	14.0%
En desacuerdo	18	20.9%	20.9%	34.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	25.6%	25.6%	60.5%
De acuerdo	24	27.9%	27.9%	88.4%
Totalmente de acuerdo	10	11.6%	11.6%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 36

Recibe incentivos o reconocimientos por su labor



Fuente: Tabla 26

Interpretación y análisis

El 65.1% del personal (44.2% “De acuerdo” y 20.9% “Totalmente de acuerdo”) señala sentirse motivado en su lugar de trabajo, lo cual evidencia un ambiente laboral relativamente favorable para el desarrollo profesional, la productividad y el compromiso institucional. Esta



percepción positiva sugiere que existen factores motivacionales como estabilidad, reconocimiento, relaciones interpersonales adecuadas o identificación con la misión institucional.

Sin embargo, un 23.3% se mantiene en una posición neutral, lo que indica un grupo de trabajadores cuyo nivel de motivación es inestable, o que experimentan ambivalencia debido a factores como la monotonía, falta de incentivos, liderazgo poco efectivo o escasa proyección profesional. Esta respuesta neutral debe considerarse como un punto de alerta, ya que podría decantarse hacia la desmotivación si no se atiende a tiempo.

Por otro lado, un 11.7% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, revelando la existencia de personal desmotivado. Este grupo puede estar afectado por tensiones internas, carga laboral excesiva, ausencia de reconocimiento, o condiciones poco estimulantes, lo que repercute directamente en el clima organizacional y el rendimiento general.

De acuerdo con Delgado (2023), la motivación laboral en el sector público está altamente influenciada por la percepción de justicia organizacional, oportunidades de desarrollo y reconocimiento no económico. Por tanto, se recomienda que la Municipalidad Provincial de El Collao implemente políticas motivacionales más integrales, que incluyan espacios de diálogo, programas de incentivos simbólicos, formación continua, y fortalecimiento del liderazgo transformacional, como vías para mantener y potenciar la motivación laboral en todos los niveles

Tabla 27

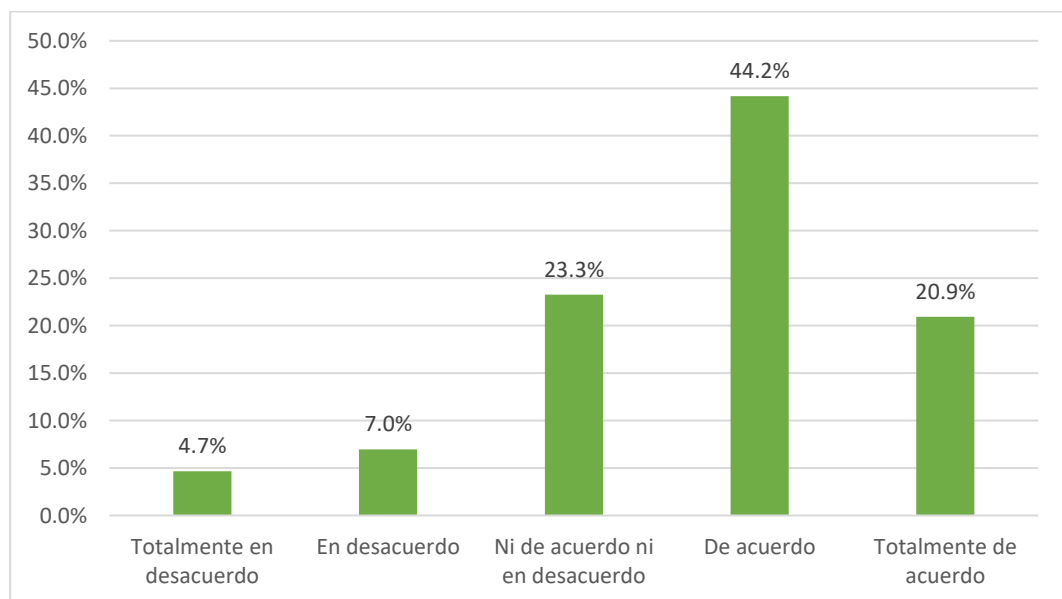
Siente satisfacción por los logros alcanzados en su trabajo

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	4.7%	4.7%	4.7%
En desacuerdo	6	7.0%	7.0%	11.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23.3%	23.3%	34.9%
De acuerdo	38	44.2%	44.2%	79.1%
Totalmente de acuerdo	18	20.9%	20.9%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 37

Siente satisfacción por los logros alcanzados en su trabajo



Fuente: Tabla 27

Interpretación y análisis

El 65.1% del personal (44.2% “De acuerdo” y 20.9% “Totalmente de acuerdo”) señala sentirse motivado en su lugar de trabajo, lo cual evidencia un ambiente laboral relativamente favorable para el desarrollo profesional, la productividad y el compromiso institucional. Esta



percepción positiva sugiere que existen factores motivacionales como estabilidad, reconocimiento, relaciones interpersonales adecuadas o identificación con la misión institucional.

Sin embargo, un 23.3% se mantiene en una posición neutral, lo que indica un grupo de trabajadores cuyo nivel de motivación es inestable, o que experimentan ambivalencia debido a factores como la monotonía, falta de incentivos, liderazgo poco efectivo o escasa proyección profesional. Esta respuesta neutral debe considerarse como un punto de alerta, ya que podría decantarse hacia la desmotivación si no se atiende a tiempo.

Por otro lado, un 11.7% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, revelando la existencia de personal desmotivado. Este grupo puede estar afectado por tensiones internas, carga laboral excesiva, ausencia de reconocimiento, o condiciones poco estimulantes, lo que repercute directamente en el clima organizacional y el rendimiento general.

De acuerdo con Delgado (2023), la motivación laboral en el sector público está altamente influenciada por la percepción de justicia organizacional, oportunidades de desarrollo y reconocimiento no económico. Por tanto, se recomienda que la Municipalidad Provincial de El Collao implemente políticas motivacionales más integrales, que incluyan espacios de diálogo, programas de incentivos simbólicos, formación continua, y fortalecimiento del liderazgo transformacional, como vías para mantener y potenciar la motivación laboral en todos los niveles

Tabla 28

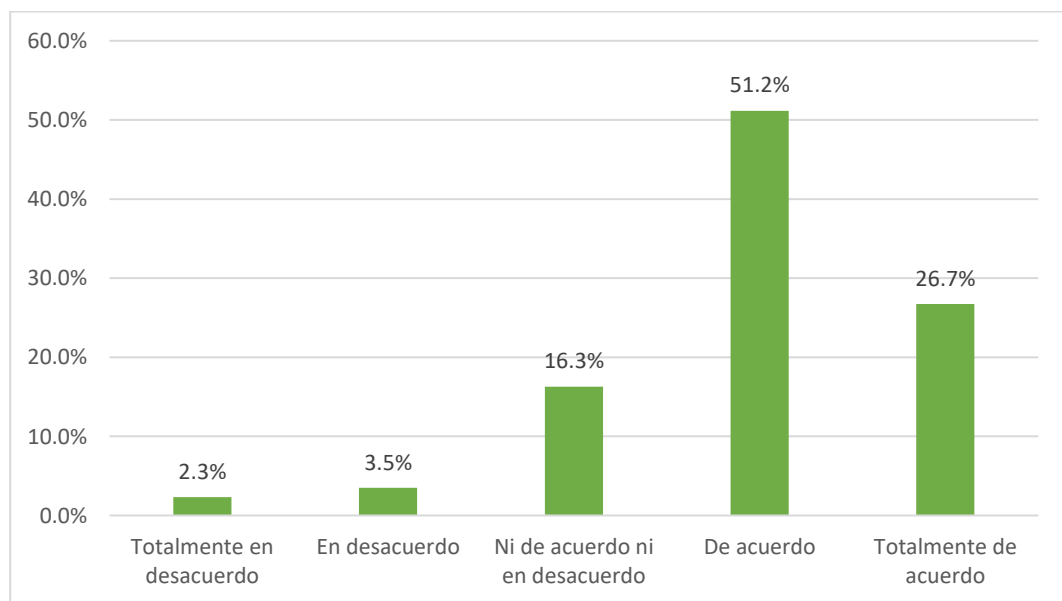
Percibe que su trabajo tiene un impacto positivo en la institución

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2.3%	2.3%	2.3%
En desacuerdo	3	3.5%	3.5%	5.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16.3%	16.3%	22.1%
De acuerdo	44	51.2%	51.2%	73.3%
Totalmente de acuerdo	23	26.7%	26.7%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 38

Percibe que su trabajo tiene un impacto positivo en la institución



Fuente: Tabla 28

Interpretación y análisis

El 77.9% del personal (51.2% “De acuerdo” y 26.7% “Totalmente de acuerdo”) percibe que su trabajo genera un impacto positivo en la institución. Esta percepción evidencia una fuerte conexión entre el quehacer diario del personal y los objetivos institucionales, lo cual es un



indicador de sentido de propósito, compromiso y valor estratégico del rol que cada trabajador desempeña.

Un 16.3% permanece en una postura neutral, lo cual puede interpretarse como una falta de retroalimentación o visibilidad respecto al efecto real de sus funciones. Esto podría deberse a que algunos trabajadores no tienen claridad sobre cómo sus actividades individuales contribuyen al logro de metas colectivas o institucionales.

Por otro lado, un 5.8% del personal expresó desacuerdo con la afirmación, lo que puede indicar una desconexión entre sus tareas cotidianas y la misión institucional. Esta percepción puede surgir en contextos donde no se comunican los resultados alcanzados, no se reconoce el esfuerzo del trabajador o las tareas se perciben como rutinarias y desarticuladas del impacto global.

De acuerdo con Paredes (2023), cuando los trabajadores identifican el impacto de su labor en el desarrollo institucional, se refuerza su motivación intrínseca, se mejora el rendimiento y se fortalece la identidad organizacional. Por ello, se recomienda a la Municipalidad Provincial de El Collao implementar mecanismos de comunicación interna y visibilización de resultados que permitan a los trabajadores conocer cómo sus funciones concretas repercuten en el cumplimiento de la misión institucional, promoviendo así un clima laboral orientado al valor público.

Tabla 29

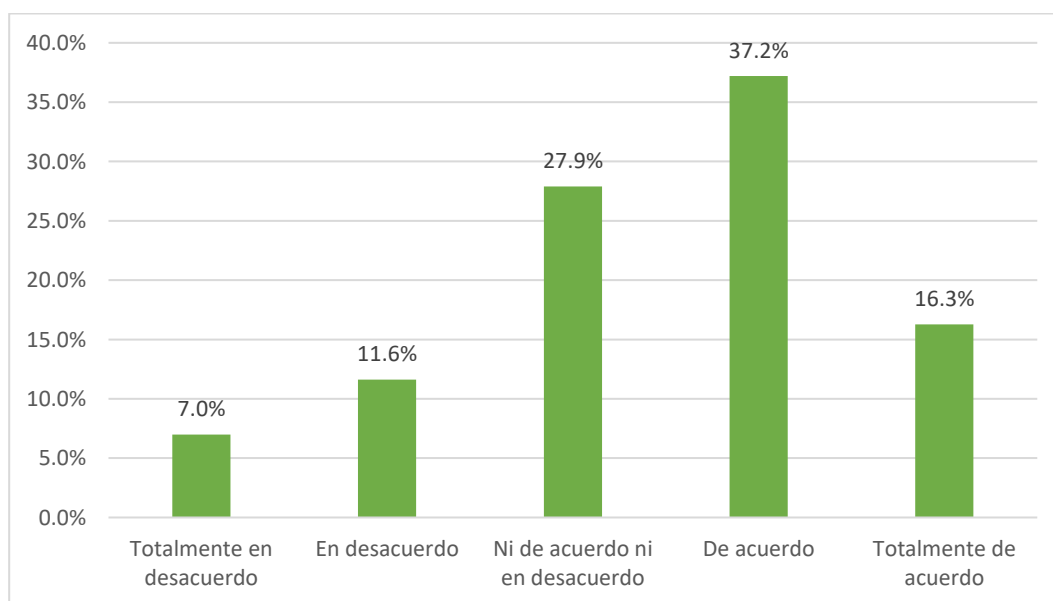
Considera que existe equidad en la asignación de tareas

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	7.0%	7.0%	7.0%
En desacuerdo	10	11.6%	11.6%	18.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	27.9%	27.9%	46.5%
De acuerdo	32	37.2%	37.2%	83.7%
Totalmente de acuerdo	14	16.3%	16.3%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 39

Considera que existe equidad en la asignación de tareas



Fuente: Tabla 29

Interpretación y análisis

El 53.5% del personal (37.2% “De acuerdo” y 16.3% “Totalmente de acuerdo”) considera que las tareas se asignan de manera equitativa dentro de la institución. Este resultado refleja que más de la mitad de los trabajadores percibe una distribución justa de responsabilidades, lo cual



favorece un ambiente de trabajo armónico, con menor sensación de sobrecarga o injusticia.

Sin embargo, un 27.9% se posiciona de forma neutral, lo que podría interpretarse como una percepción ambigua o indiferente sobre la distribución de tareas. Esto puede deberse a que algunos trabajadores no tienen claridad sobre los criterios utilizados para asignar actividades, o bien porque no existen mecanismos de retroalimentación que permitan discutir posibles desequilibrios en la carga laboral.

En el extremo negativo, un 18.6% manifiesta estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo cual representa un grupo importante que percibe desigualdad en la asignación de funciones. Esto puede generar desmotivación, conflictos internos y sensación de favoritismo o falta de transparencia por parte de los responsables de área.

Según Chávez (2023), la equidad en la asignación de tareas no solo impacta en la productividad, sino también en la percepción de justicia organizacional y cohesión del equipo. En ese sentido, se recomienda que la Municipalidad Provincial de El Collao establezca criterios claros y consensuados para la distribución de tareas, promueva mecanismos de evaluación periódica de cargas laborales y fomente espacios de diálogo para resolver posibles percepciones de desigualdad. Estos esfuerzos contribuirán a una gestión más justa, eficiente y participativa.

Tabla 30

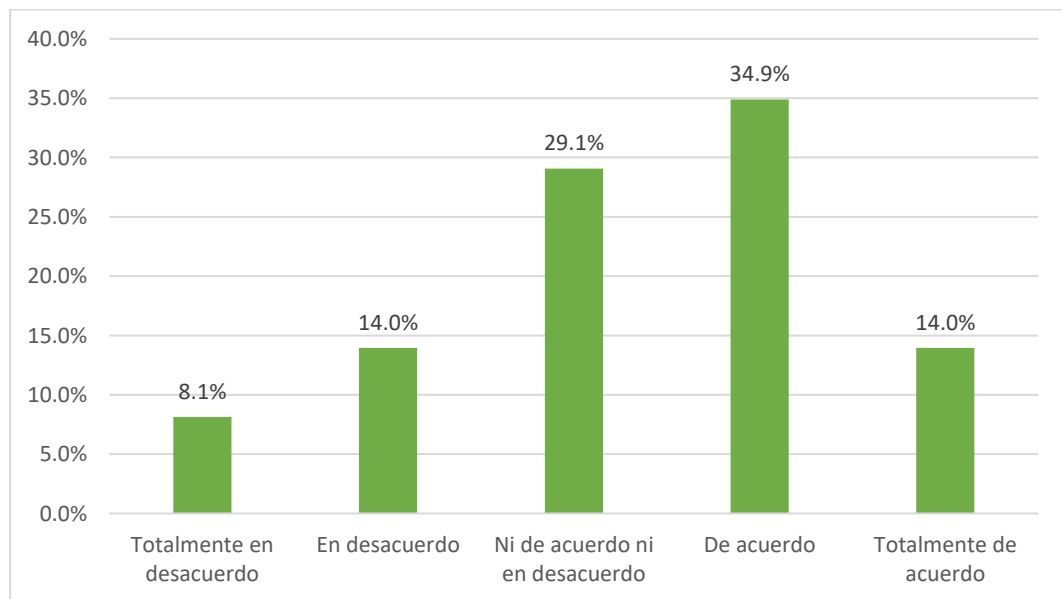
Cree que las evaluaciones de desempeño son justas

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	8.1%	8.1%	8.1%
En desacuerdo	12	14.0%	14.0%	22.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	29.1%	29.1%	51.2%
De acuerdo	30	34.9%	34.9%	86.0%
Totalmente de acuerdo	12	14.0%	14.0%	100.0%
TOTAL	86	100.0%	100.0%	

Fuente: Instrumento

Figura 40

Cree que las evaluaciones de desempeño son justas



Fuente: Tabla 30

Interpretación y análisis

El 48.9% del personal (34.9% “De acuerdo” y 14.0% “Totalmente de acuerdo”) considera que las evaluaciones de desempeño se realizan con criterios justos. Esta percepción favorable indica que casi la mitad de los trabajadores confía en los mecanismos aplicados para medir su



rendimiento, lo cual fortalece el sentido de equidad, transparencia y meritocracia dentro de la institución.

Un 29.1% mantiene una postura neutral, lo que sugiere dudas o falta de información respecto al proceso evaluativo. Esta ambigüedad puede deberse a la ausencia de retroalimentación clara, criterios poco definidos o desconocimiento de los instrumentos utilizados, lo cual reduce la eficacia de la evaluación como herramienta de mejora continua.

Sin embargo, un 22.1% manifiesta desacuerdo con la afirmación (8.1% "Totalmente en desacuerdo" y 14.0% "En desacuerdo"), lo cual representa un grupo relevante que percibe parcialidad o falta de objetividad en la forma en que se valoran sus funciones. Esta percepción puede generar desmotivación, desconfianza hacia los evaluadores, e incluso afectar el clima laboral.

Según Ramírez (2022), las evaluaciones de desempeño deben ser percibidas como procesos justos, transparentes, participativos y coherentes con los objetivos del puesto. Por ello, se recomienda a la Municipalidad Provincial de El Collao implementar políticas claras sobre evaluación, capacitar a los responsables de aplicarlas y garantizar que los resultados sean utilizados para orientar mejoras, identificar necesidades de capacitación y reconocer el buen desempeño. Esto permitirá consolidar una cultura de evaluación constructiva, equitativa y útil tanto para el trabajador como para la institución



4.2. DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio permiten identificar aspectos clave sobre la percepción institucional, motivacional y de desempeño del personal que labora en la Municipalidad Provincial de El Collao. A partir del análisis de las respuestas a los distintos ítems, se aprecia una tendencia mayoritaria hacia valoraciones positivas en dimensiones como el conocimiento de normas internas, percepción de impacto laboral y satisfacción por los logros alcanzados. Sin embargo, también se evidencia la presencia de zonas de ambigüedad y disconformidad que requieren atención institucional urgente.

Uno de los hallazgos más relevantes es la fuerte identificación del personal con los valores y principios de la institución, así como la clara comprensión de los criterios de calidad que deben cumplir. Estas respuestas, que superan el 75% de aprobación en ambos ítems, evidencian una cultura organizacional sólida en cuanto a normativas y objetivos operativos, alineada con lo planteado por Condori (2023), quien sostiene que la claridad en los lineamientos institucionales es esencial para alcanzar eficiencia organizativa.

Asimismo, la percepción de impacto positivo del trabajo en la institución (77.9%) y la satisfacción por los logros alcanzados (75.5%) reflejan una fuerza laboral que valora su rol y reconoce su contribución, en sintonía con el enfoque de Paredes (2023), quien resalta que la



satisfacción profesional se fortalece cuando los trabajadores observan resultados concretos de sus acciones.

No obstante, los datos revelan áreas críticas que comprometen el clima laboral. Por ejemplo, el reconocimiento al personal aún es percibido como insuficiente: apenas el 39.5% de los trabajadores considera que recibe incentivos o reconocimientos por su labor. Esta falta de valorización afecta directamente a la motivación (65.1%) y representa un obstáculo para la consolidación de una cultura de mérito. Como señala Mendoza (2023), la ausencia de mecanismos simbólicos o formales de reconocimiento puede neutralizar incluso los logros individuales y generar percepciones de indiferencia institucional.

Del mismo modo, aunque el 53.5% percibe equidad en la asignación de tareas, un 27.9% se muestra neutral y un preocupante 18.6% expresa desacuerdo, lo que evidencia la necesidad de revisar los procesos internos de distribución de funciones, ya que estos pueden generar tensiones si se perciben como desiguales o arbitrarios. Esta situación se agrava cuando se combina con una baja percepción de justicia en las evaluaciones de desempeño, donde solo el 48.9% confía en la equidad del sistema, y el resto se divide entre la neutralidad (29.1%) y la desconfianza (22.1%). Según Ramírez (2022), la falta de credibilidad en las evaluaciones debilita la confianza organizacional y puede generar resistencia a los procesos de mejora.



En lo que respecta a la retroalimentación, se destaca que un 74.4% considera que esta contribuye a su mejora, lo cual es positivo; sin embargo, el hecho de que un 25.6% no vea esta retroalimentación como útil o clara debe llamar la atención, pues puede estar indicando que los líderes no están desarrollando adecuadamente sus competencias comunicativas, como lo advierte Acuña (2022) en su análisis sobre liderazgo público.

La motivación laboral, aunque mayoritariamente positiva, aún enfrenta riesgos estructurales. Con un 65.1% de aprobación, existe un margen importante (34.9%) de personal que no encuentra suficiente estimulación emocional o profesional, lo cual puede vincularse a las carencias en incentivos, equidad y retroalimentación ya descritas.

En conjunto, los hallazgos de este estudio sugieren que si bien la Municipalidad Provincial de El Collao cuenta con un grupo significativo de trabajadores comprometidos, informados y orientados al logro, existen deficiencias estructurales en la gestión del talento humano que pueden socavar este capital institucional. En consecuencia, se hace imprescindible una intervención estratégica centrada en fortalecer el liderazgo, institucionalizar los reconocimientos, revisar los procesos de asignación de tareas y garantizar que la evaluación y retroalimentación del desempeño respondan a criterios de justicia, transparencia y desarrollo profesional.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Se concluye que existe una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave, según el análisis estadístico aplicado. El coeficiente de correlación de Pearson alcanzó un valor de 0.811, lo que indica una relación fuerte y directa entre ambas variables. Este resultado permite confirmar la hipótesis general y demuestra que una cultura organizacional fortalecida, basada en valores, normas y comunicación efectiva, se traduce en una mejora sustancial del rendimiento de los trabajadores.

SEGUNDA: En relación con la influencia de los valores organizacionales en la productividad y calidad del trabajo, los datos revelan que el coeficiente de correlación fue de 0.778, lo cual indica una relación significativa y alta. Es decir, a mayor nivel de interiorización de valores institucionales —como compromiso, adaptación cultural e integración normativa—, mejor es el desempeño individual en términos de calidad y precisión del trabajo. El 80.2% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que sus acciones están alineadas con los valores institucionales, y el 74.4% percibe que sus compañeros actúan éticamente, lo que fortalece la cohesión organizacional y el cumplimiento de metas.



TERCERA: Sobre la influencia del clima laboral en la satisfacción laboral, se halló un coeficiente de correlación de 0.701, que evidencia una relación significativa y moderadamente alta. El 75.6% de los encuestados indicó que participa en reuniones de coordinación, y el 67.4% afirmó recibir información oficial de manera oportuna. Además, el 73.2% siente que recibe apoyo en la adaptación a procesos o tecnologías, y el 77.9% indicó que entiende con claridad las directrices de sus superiores. Estos resultados muestran que un ambiente laboral saludable, basado en relaciones respetuosas, liderazgo efectivo y buena comunicación, impacta positivamente en la motivación y satisfacción del personal, generando así un mejor desempeño general.



RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** se recomienda que la Municipalidad Provincial de El Collao llave implemente un programa integral de fortalecimiento de la cultura organizacional, que incluya la capacitación continua en valores institucionales, normativas internas y habilidades comunicativas. Este programa deberá estar orientado a consolidar una identidad institucional compartida, promover el compromiso organizacional y generar un entorno favorable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- SEGUNDA:** Se sugiere establecer sistemas formales de reconocimiento ético y de buenas prácticas laborales, además de fortalecer los espacios de inducción y formación en valores, con énfasis en el compromiso, la adaptación al cambio y el cumplimiento normativo. Esto permitirá consolidar una cultura ética sólida que motive al personal y contribuya a una mayor eficiencia organizacional.
- TERCERA:** se recomienda mejorar la gestión del clima organizacional mediante estrategias centradas en la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el acompañamiento continuo en procesos de cambio. Esto incluye optimizar los canales de información institucional, garantizar espacios de diálogo y participación, y capacitar a los líderes en gestión emocional y trabajo en equipo, con el fin de generar un ambiente laboral más motivador, cohesionado y eficiente.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, M. (2024). *Estilos de Cultura Organizacional para el subsector de la construcción de edificios. Una realidad del estilo de gestión empresarial*. Universidad del Azuay.
- Balvín, L. (2024). *De la comunidad, a la comunidad y la ronda: reacomodos institucionales, nuevas funciones y conflictos en la comunidad y ronda campesina de Aramachay, distrito de Sincos, provincia de Jauja, región Junín* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/26748>
- Bastis Consultores. (2021). *Metodología de la investigación cuantitativa: Un enfoque deductivo*. Editorial Bastis.
- Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Chambi, R. (2024). *Liderazgo transformacional y su influencia en el rendimiento laboral, en los trabajadores de una municipalidad distrital, Puno, 2024* [César Vallejo University]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150706>
- Condori, Y. (2024). *Gestión administrativa y su relación con la calidad de servicio en la gerencia de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Puno, 2023* [Universidad Privada San Carlos S.A.C.].
<http://repositorio.upsc.edu.pe:8080/handle/UPSC/1061>
- Delgado, C., & Sosa, C. (2024). *Impacto de la cultura organizacional en la transformación digital de la Subgerencia de Educación, Cultura, Turismo y*



- Deportes de la Municipalidad de Santiago de Surco* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <http://hdl.handle.net/10757/675606>
- Gamero, N. (2024). *Cultura Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de San Borja, Lima 2022* [Universidad Nacional de Ucayali]. <https://hdl.handle.net/20.500.14621/7312>
- García, L., & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital Del Doctorado En Educación de La Universidad Central de Venezuela*, 10(20). <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Garrido, J. (2024). *Cultura organizacional y desempeño laboral* [Univeridad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/42787>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). Universidad de Celaya. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)*, 10(18), 92–95. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hernández, S., Navarrete, V., & Vera, C. (2024). Cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en la Asociación Textiles Mujeres de Canuto. *Uniandes Episteme*, 11(4), 443–455. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i4.3559>



Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.*

file:///C:/Users/Usuario2024/Downloads/Hernández%20Metodología%20de%20la%20investigación.pdf

Lipa, R. (2024). *Burnout laboral y satisfacción de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Samán, Puno - 2022* [Universidad Nacional de Juliaca]. <http://repositorio.unaj.edu.pe:8080/handle/UNAJ/387>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica.* Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Muntané, R. (2010). *Introducción a la investigación científica.* Editorial Científica.

Osafo, E., Paros, A., & Yawson, R. M. (2021). Valence–Instrumentality–Expectancy Model of Motivation as an Alternative Model for Examining Ethical Leadership Behaviors. *Sage Open*, 11(2).

<https://doi.org/10.1177/21582440211021896>

Perez, M. (2024). Organizational culture and work engagement of public servants of a Municipality. *SCIÉENDO*, 27(1), 27–30.

<https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.004>

Quispe, M. (2024). *Liderazgo y el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno 2024* [Universidad José Carlos Mariátegui].

<https://hdl.handle.net/20.500.12819/2956>

Ramón, J., Gálvez, D., Vega, J., & Torres, G. (2024). Determinar la Evolución del Proceso Administrativo, Financiero y Legal de una Caja de Ahorro en la



- Administración de Asociaciones sin Fines de Lucro en su Relación con la Cultura Organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 2343–2362. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12478
- Reyes, E. (2024). *Satisfacción laboral y su incidencia en la cultura organizacional en una municipalidad provincial, Ancash - 2023* [César Vallejo University]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/135240>
- Rizzo, Y. (2024). *Influencia de la cultura organizacional en la ética contable* [La Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/7700>
- Ruales, R., & Pérez, J. (2024). *La incorporación de la inteligencia artificial en la comunicación interna de las empresas y su impacto en la cultura organizacional, periodo 2022* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13728>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2003). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill, Ed.; Third).
- Torres, M. (2024). *Cultura organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas presupuestales de la Municipalidad Provincial de Puno, periodos 2021 – 2022* [Universidad Privada San Carlos S.A.C.]. <http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/953>



ANEXOS



ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE – 2024

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL				
PG: ¿Cuál es la relación significativa entre la cultura organizacional y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave - 2024?	OG: Determinar la relación significativa entre la cultura organizacional y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave – 2024.	HG: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave 2024.	Cultura Organizacional	Valores organizacionales	Compromiso con valores	Enfoque: Cuantitativo.
					Adaptación cultural	Método: Deductivo.
					Integración de normas	Tipo: Básico.
					Frecuencia de comunicación	Nivel: Correlacional.
					Claridad de mensajes	Diseño: No experimental.
			Clima organizacional	Participación en reuniones	Población: 160 trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao.	
				Ambiente laboral		
				Relación entre colegas		
				Apoyo del liderazgo		
				Cumplimiento de metas		
PE1: ¿Cuál es la relación significativa entre los valores organizacionales y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave - 2024?	OG1: Identificar la relación significativa entre comunicación interna y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave - 2024	HE1: Existe una relación significativa entre comunicación interna y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave 2024.	Desempeño Laboral	Productividad laboral	Eficiencia en tareas	Muestra: 158 funcionarios trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao.
					Tiempo de ejecución	
					Cumplimiento de metas	
					Relación entre colegas	
					Apoyo del liderazgo	
			Calidad del trabajo	Precisión en resultados	Técnica e instrumentos: Encuesta y cuestionario LIKERT.	
				Cumplimiento de estándares		
				Retroalimentación recibida		
				Motivación en el trabajo		
				Sentimiento de logro		
Satisfacción laboral	Motivación en el trabajo	Muestreo: Por conveniencia.				
	Sentimiento de logro					
	Percepción de justicia					



ANEXO 2 INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Instrumento: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Escala de medición

- 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4 = De acuerdo
 - 5 = Totalmente de acuerdo
-

Dimensión: Valores organizacionales

Indicador: Compromiso con valores

- 1. ¿Considera que sus acciones están alineadas con los valores institucionales?
- 2. ¿Percibe que la mayoría de sus compañeros cumplen con los principios éticos institucionales?

Indicador: Adaptación cultural

- 3. ¿Se siente capacitado para adaptarse a los cambios institucionales?
- 4. ¿Recibe apoyo para adaptarse a nuevos procesos o tecnologías?

Indicador: Integración de normas

- 5. ¿Conoce las normas internas de su institución?
- 6. ¿Considera que las normas internas están bien integradas en su quehacer diario?

Dimensión: Comunicación interna

Indicador: Frecuencia de comunicación

- 7. ¿Con qué frecuencia recibe información oficial sobre temas laborales?
- 8. ¿Participa regularmente en reuniones de coordinación?

Indicador: Claridad de mensajes

- 9. ¿La información que recibe de sus superiores es clara y comprensible?
- 10. ¿Considera que la falta de claridad en los mensajes afecta su rendimiento?

Indicador: Participación en reuniones

- 11. ¿Tiene oportunidades de expresar sus opiniones en las reuniones laborales?
- 12. ¿Se toman en cuenta sus aportes en las decisiones administrativas?



Dimensión: Clima laboral

Indicador: Ambiente tóxico

- 13. ¿Ha presenciado conflictos frecuentes en su área laboral?
- 14. ¿Considera que el ambiente laboral afecta su motivación?

Indicador: Relación entre colegas

- 15. ¿Mantiene relaciones laborales respetuosas con sus compañeros?
- 16. ¿Existe colaboración entre miembros del equipo de trabajo?

Indicador: Falta de liderazgo

- 17. ¿Siente que sus jefes brindan una guía adecuada?
- 18. ¿Considera que hay liderazgo efectivo en su institución?

Dimensión: Calidad del Trabajo

Indicador: Precisión en resultados

- 19. ¿Considera que su trabajo es ejecutado con precisión y calidad?
- 20. ¿Recibe retroalimentación sobre los errores cometidos?

Indicador: Cumplimiento de estándares

- 21. ¿Cumple con los estándares establecidos por la institución?
- 22. ¿Sabe cuáles son los criterios de calidad que debe cumplir?

Indicador: Retroalimentación recibida

- 23. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?
- 24. ¿La retroalimentación que recibe le permite mejorar?

Dimensión: Satisfacción laboral

Indicador: Motivación en el trabajo

- 25. ¿Se siente motivado en su lugar de trabajo?
- 26. ¿Recibe incentivos o reconocimientos por su labor?

Indicador: Sentimiento de logro

- 27. ¿Siente satisfacción por los logros alcanzados en su trabajo?
- 28. ¿Percibe que su trabajo tiene un impacto positivo en la institución?

Indicador: Percepción de justicia

- 29. ¿Considera que existe equidad en la asignación de tareas?
- 30. ¿Cree que las evaluaciones de desempeño son justas?



Encuesta

Instrucciones: Marque con una 'X' la opción que mejor represente su opinión sobre cada enunciado.

Utilice la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Ítem	1	2	3	4	5
1. ¿Considera que sus acciones están alineadas con los valores institucionales?					
2. ¿Percibe que la mayoría de sus compañeros cumplen con los principios éticos institucionales?					
3. ¿Se siente capacitado para adaptarse a los cambios institucionales?					
4. ¿Recibe apoyo para adaptarse a nuevos procesos o tecnologías?					
5. ¿Conoce las normas internas de su institución?					
6. ¿Considera que las normas internas están bien integradas en su quehacer diario?					
7. ¿Con qué frecuencia recibe información oficial sobre temas laborales?					
8. ¿Participa regularmente en reuniones de coordinación?					
9. ¿La información que recibe de sus superiores es clara y comprensible?					
10. ¿Considera que la falta de claridad en los mensajes afecta su rendimiento?					
11. ¿Tiene oportunidades de expresar sus opiniones en las reuniones laborales?					
12. ¿Se toman en cuenta sus aportes en las decisiones administrativas?					
13. ¿Ha presenciado conflictos					



frecuentes en su área laboral?					
14. ¿Considera que el ambiente laboral afecta su motivación?					
15. ¿Mantiene relaciones laborales respetuosas con sus compañeros?					
16. ¿Existe colaboración entre miembros del equipo de trabajo?					
17. ¿Siente que sus jefes brindan una guía adecuada?					
18. ¿Considera que hay liderazgo efectivo en su institución?					
19. ¿Considera que su trabajo es ejecutado con precisión y calidad?					
20. ¿Recibe retroalimentación sobre los errores cometidos?					
21. ¿Cumple con los estándares establecidos por la institución?					
22. ¿Sabe cuáles son los criterios de calidad que debe cumplir?					
23. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?					
24. ¿La retroalimentación que recibe le permite mejorar?					
25. ¿Se siente motivado en su lugar de trabajo?					
26. ¿Recibe incentivos o reconocimientos por su labor?					
27. ¿Siente satisfacción por los logros alcanzados en su trabajo?					
28. ¿Percibe que su trabajo tiene un impacto positivo en la institución?					
29. ¿Considera que existe equidad en la asignación de tareas?					
30. ¿Cree que las evaluaciones de desempeño son justas?					



ANEXO 3 VALIDEZ DE INSTRUMENTOS

Validación de instrumento

Opinión de experto

I. DATOS DEL EXPERTO

1. Apellidos y Nombres: *Onofre Mamani Nhelio Natalio*
2. Cargo e institución donde labora: *Jefe de Economía UANCV - J.*
3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Encuesta*
4. Autor del instrumento: *Lizbeth L. S. y Ochoashogue Vilcapaza*

II. PUNTOS DE VALIDACIÓN

DIMENSIONES	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					98%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en base a la realidad local					97%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia					95%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para la mejora de las unidades de estudio					93%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					98%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					96%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					97%

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97%

Lugar y fecha: *Juliaca, 01/08/2025*

[Firma manuscrita]

 Firma del experto
 DNI N°: Cel.: *951696689*
01328058.



Validación de instrumento

Opinión de experto

I. DATOS DEL EXPERTO

- 1. Apellidos y Nombres: *Huacani Lucasa ca Judy*
- 2. Cargo e institución donde labora: *Docente UANCV*
- 3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Enquesta*
- 4. Autor del instrumento: *Lizbeth Lucy Ochochoque Vilcapaza*

II. PUNTOS DE VALIDACIÓN

DIMENSIONES	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en base a la realidad local					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para la mejora de las unidades de estudio					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

86%

Lugar y fecha: Juliaca, 15/06/2025

[Handwritten Signature]

Firma del experto

DNI N°: Cel.: 40673820/989-574722



ANEXO 4 MATRIZ DE DATOS

Matriz de datos de Lucy.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Visible: 35 de 35 variables

	V1_item1	V1_item2	V1_item3	V1_item4	V1_item5	V1_item6	V1_item7	V1_item8	V1_item9	V1_item10	V1_item11	V1_item12	SumaVariable1	SumaDimensión1	SumaDimensión2	SumaDimensión3	NivelesVariable1	NivelesDimensión1	NivelesDimensión2	NivelesDimensión3	Género	Edad
1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	9	2	4	3	3	2	2	3	2	5
2	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	4
3	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	9	3	3	3	3	3	2	3	2	4
4	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	7	1	4	2	2	1	2	2	2	4
5	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	8	1	4	3	2	1	2	3	2	5
6	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	6	1	4	1	2	1	2	1	2	5
7	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	5	2	2	1	2	2	1	1	2	5
8	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	6	3	3	0	2	3	2	1	2	5
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	1	1	1	1	1	5
10	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	6	3	3	0	2	3	2	1	1	5
11	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	5	1	2	2	2	1	1	2	1	4
12	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	1	1	1	5
13	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	5
14	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3	0	2	1	1	1	1	1	1	5
15	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0	6	2	2	1	3	2	1	5
16	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	8	1	5	2	2	1	3	2	1	5
17	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	0	1	2	1	1	1	2	1	6
18	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	9	3	4	2	3	3	2	2	1	6
19	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	4	0	3	1	1	1	2	1	2	5
20	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	2	5	3	3	2	3	3	1	6
21	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	1	1	2	6
22	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	9	2	6	1	3	2	3	1	1	6
23	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	1	1	1	6
24	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	1	0	2	1	1	1	2	1	6
25	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	6	1	4	1	2	1	2	1	1	6
26	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5	2	3	0	2	2	2	1	1	5
27	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	4	0	2	2	1	1	1	2	2	6
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	6
29	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	1	1	1	1	1	6
30	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	6
31	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	2	5	3	3	2	3	3	2	4
32	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	1	5	2	2	1	3	2	1	6
33	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	6	2	4	0	2	2	2	1	2	4
34	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	6	1	4	1	2	1	2	1	1	4
35	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	5	2	1	2	2	2	1	2	1	6



Matriz de datos de Lucy.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 35 de 35 variables

	V1_item1	V1_item2	V1_item3	V1_item4	V1_item5	V1_item6	V1_item7	V1_item8	V1_item9	V1_item10	V1_item11	V1_item12	SumaVariable1	SumaDimensión1	SumaDimensión2	SumaDimensión3	NivelesVariable1	NivelesDimensión1	NivelesDimensión2	NivelesDimensión3	Género	Edad
37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	6
39	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	1	1	1	1	1	1	1	2	6
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	6	3	3	3	3	3	2	6
41	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4	1	2	1	1	1	1	1	2	6
42	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	1	1	1	1	1	1	1	2	6
43	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4	0	2	2	1	1	1	2	1	6
44	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	1	5	3	3	1	3	3	2	6
45	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	6	1	2	3	2	1	1	3	2	5
46	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	6	2	2	2	2	2	2	2	1	6
47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	6
48	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5	2	2	1	2	2	1	1	2	6
49	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	9	2	4	3	3	2	2	3	2	4
50	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	3	5	3	3	3	3	3	1	6
51	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	4	0	1	3	1	1	1	3	2	6
52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	5
53	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	8	2	3	3	2	2	2	3	2	5
54	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	2	5	3	3	2	3	3	2	4
55	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	8	2	4	2	2	2	2	2	2	6
56	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	1	1	2	5
57	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	6	2	2	2	2	2	1	2	2	6
58	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	6	2	3	1	2	2	2	1	2	6
59	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	2	6
60	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	3	5	3	3	3	3	3	2	6
61	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	6	2	2	2	2	2	1	2	1	5
62	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	1	1	1	1	1	1	5
63	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	7	1	4	2	2	1	2	2	1	6
64	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	1	1	1	1	1	1	1	1	6
65	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	7	1	5	1	2	1	3	1	1	6
66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	6
67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	6
68	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	6
69	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	3	5	3	3	3	3	3	1	6
70	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	5	1	4	0	2	1	2	1	2	6
71	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	5	2	3	0	2	2	2	1	1	6
72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO



Matriz de datos de Lucy.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

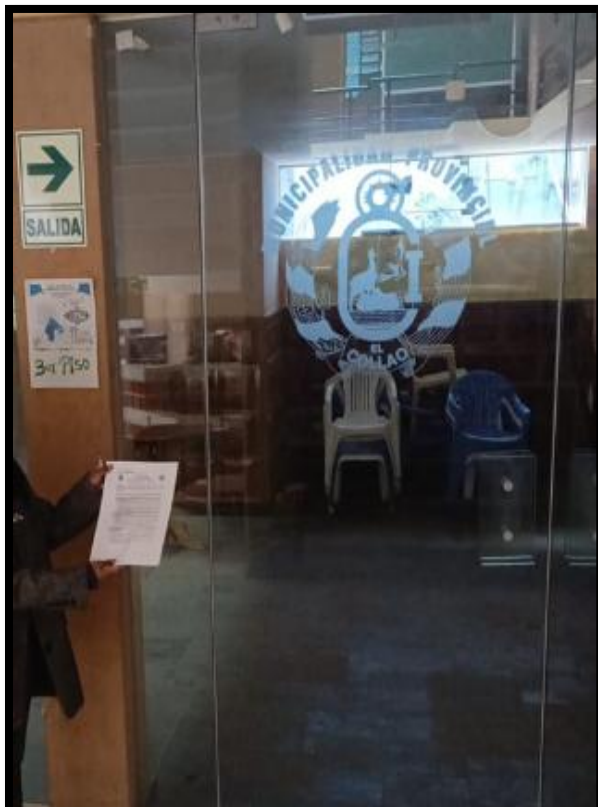
Visible: 35 de 35 variables

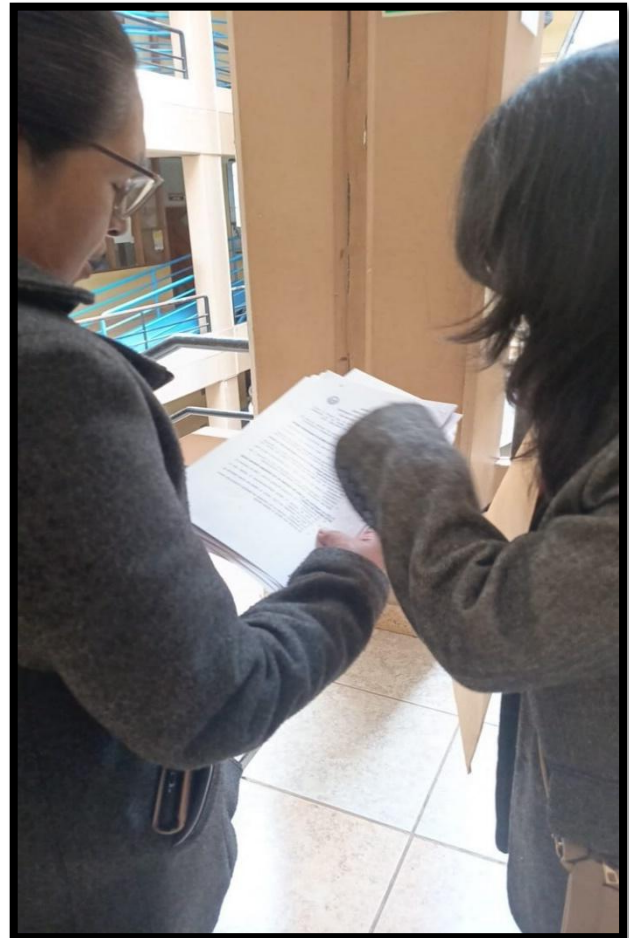
	V1_item1	V1_item2	V1_item3	V1_item4	V1_item5	V1_item6	V1_item7	V1_item8	V1_item9	V1_item10	V1_item11	V1_item12	SumaVariable1	SumaDimensión1	SumaDimensión2	SumaDimensión3	NivelesVariable1	NivelesDimensión1	NivelesDimensión2	NivelesDimensión3	Género	Edad
70	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	5	1	4	0	2	1	2	1	2	6
71	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	5	2	3	0	2	2	2	2	1	6
72	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0	5	3	2	1	3	3	1	6
73	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	10	3	4	3	3	3	2	3	1	6
74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	1	1	1	2	2	6
75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	2	1	1	1	2	1	6
76	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	6
77	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	1	1	2	6
78	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	6
79	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	8	1	5	2	2	1	3	2	2	6
80	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	1	1	2	6
81																						
82																						
83																						
84																						
85																						
86																						
87																						
88																						
89																						
90																						
91																						
92																						
93																						
94																						
95																						
96																						
97																						
98																						
99																						
100																						
101																						
102																						
103																						
104																						

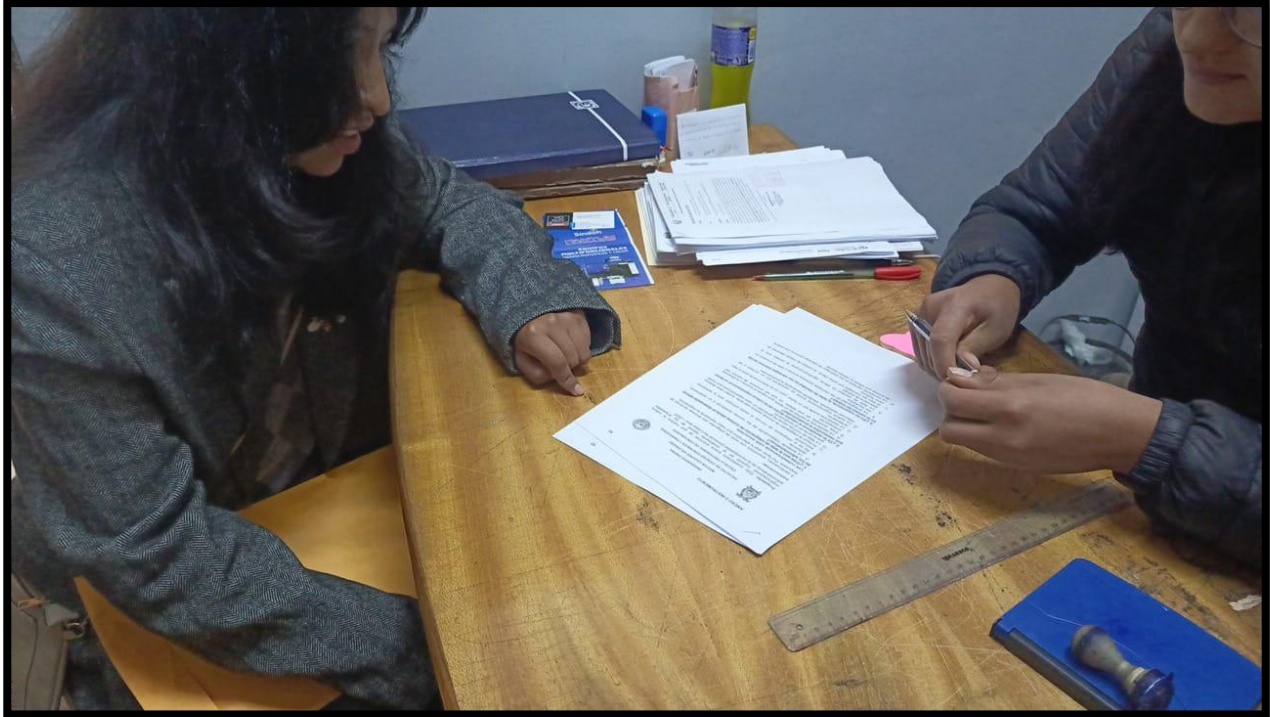
Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO

ANEXO 5 EVIDENCIA FOTOGRÁFICA









ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN



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

Formato digital

Fecha de entrega: 04/08/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: LIZBETH LUCY OCHOCHOQUE VILCAPAZA

Dirección: Jr. AZANGARO

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 71288518

Teléfono: 956906309 email: lisbethochochoque23@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

Escuela Profesional o Mención: CONTABILIDAD

Título o Grado Académico a optar: CONTADOR PÚBLICO

Asesor: Dra. YUDY HUACANI SUCASACA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO ILAVE - 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): Organización industrial y políticas gubernamentales.

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

1

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

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



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

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

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

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

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

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

Autorizo su publicación (marque con una X)

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

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

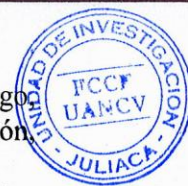
Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

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

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

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

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

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

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

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Organización Industrial y Políticas Gubernamentales - P15

Firma de Autor



huella digital

04 de agosto 2025

Fecha