

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales  
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA, TACNA, 2025**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MARIELA MIRIAN LAYME TORRES**

**Para optar por el Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA – PERÚ**

**2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA**  
**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA, TACNA, 2025**

Tesis sustentada y aprobada el 27 de noviembre del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : .....  
Dr. Gerónimo Víctor Damián López

SECRETARIO : .....  
Dr. Elard Thamar Salas Valdivia

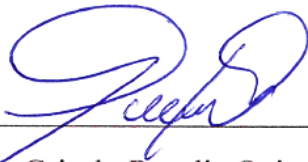
VOCAL : .....  
Dra. Grisely Rosalie Quispe Vilca

ASESOR : .....  
Dra. Grisely Rosalie Quispe Vilca

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Grisely Rosalie Quispe Vilca, identificada con DNI N°45537118, Docente Asesor de la tesis Titulada: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA, TACNA, 2025”, ejecutada por la Srta. Bachiller en Ingeniería Comercial MARIELA MIRIAN LAYME TORRES, para optar por el Título Profesional de Ingeniero Comercial.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de Originalidad y de similitud de Trabajos de Investigación y Producción intelectual, considerando que según revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual Turnitin, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es del 9%, tal como se aprecia en el archivo adjunto del reporte de análisis de similitud de Turnitin. Por lo que CERTIFICO, que el nivel de similitud está dentro del rango permitido, para continuar con los trámites correspondientes.



---

Dra. Grisely Rosalie Quispe Vilca  
Asesor de Tesis  
DNI N°45537118



---

Mariela Mirian Layme Torres  
Tesisista  
DNI N°76086827

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su apoyo y amor incondicional. En especial a mi madre, mis hermanas y hermanos quien son y seguirán siendo el pilar en mi vida personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann donde no solo adquirí conocimientos técnicos, sino también una perspectiva crítica y transformadora del mundo un escenario de descubrimientos, desafíos y crecimiento personal.

A mi asesora la Dra. Grisely Rosalie Quispe Vilca por su orientación constante, su mirada crítica y su compromiso genuino con la ejecución de la presente investigación. Por una guía atenta, por su paciencia y amabilidad, cualidades que valoro profundamente y que hicieron de su asesoría una experiencia formativa y enriquecedora.

A mi querida madre, por su infinito e incondicional amor, por su esfuerzo incansable hacia el cuidado no solo mío sino de todos mis hermanos, agradezco poder tener una madre que siempre velo porque nunca nos faltase algo. Té debo más de lo que las palabras pueden expresar. Anhele que la vida me permita retribuir, aunque sea en parte, todo lo que nos has dado, no en cosas materiales, sino en aquello que no tiene precio: tu cariño, tu afecto, tu ejemplo y la profunda admiración que siento por ti.

Mariela Mirian

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE JURADOS .....	II
CERTIFICADO DE SIMILITUD .....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT .....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1. <i>Antecedentes del problema</i> .....	3
1.1.2. <i>Problemática de la investigación</i> .....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1. <i>Problema general</i> .....	5
1.2.2. <i>Problemas específicos</i> .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	7
1.4.1. <i>Alcance</i> .....	7
1.4.2. <i>Limitaciones</i> .....	7
1.5. OBJETIVOS .....	8
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	8
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	8
1.6. HIPÓTESIS .....	8
1.6.1. <i>Hipótesis general</i> .....	8
1.6.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	10
2.1.1. <i>Antecedentes internacionales</i> .....	10
2.1.2. <i>Antecedentes nacionales</i> .....	12
2.1.3. <i>Antecedentes locales</i> .....	13

2.2.	BASES TEÓRICAS .....	15
2.2.1.	<i>Cultura organizacional</i> .....	15
2.2.2.	<i>Desempeño laboral</i> .....	21
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	28
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....		30
3.1.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.1.1.	<i>Tipo de investigación</i> .....	30
3.1.2.	<i>Nivel de investigación</i> .....	30
3.1.3.	<i>Diseño de investigación</i> .....	30
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	31
3.2.1.	<i>Población</i> .....	31
3.2.2.	<i>Muestra</i> .....	31
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	33
3.3.1.	<i>Identificación de las variables</i> .....	33
3.3.2.	<i>Caracterización de las variables</i> .....	33
3.3.3.	<i>Definición operacional de las variables</i> .....	34
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	36
3.5.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	38
CAPÍTULO IV RESULTADOS .....		39
4.1.	RESULTADOS .....	39
4.1.1.	<i>Resultados descriptivos en tablas cruzadas</i> .....	41
4.1.2.	<i>Resultados descriptivos por variables y dimensiones</i> .....	48
5.1.	PRUEBA ESTADÍSTICA .....	72
5.1.1.	<i>Prueba de Normalidad: Kolmogorov-Smirnov</i> .....	72
5.2.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....	73
5.2.1.	<i>Contraste de la hipótesis general</i> .....	73
5.2.2.	<i>Contraste de las hipótesis específicas</i> .....	74
CAPÍTULO V DISCUSIÓN .....		79
CONCLUSIONES.....		84
RECOMENDACIONES .....		86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		88
ANEXOS.....		94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Variables, dimensiones e indicadores</i> .....	35
Tabla 2 <i>Cultura Organizacional – relación de ítems y dimensiones</i> .....	37
Tabla 3 <i>Desempeño Laboral – relación de ítems y dimensiones</i> .....	37
Tabla 4 <i>Baremo de variable Cultura Organizacional</i> .....	39
Tabla 5 <i>Baremo de variable Desempeño Laboral</i> .....	40
Tabla 6 <i>Frecuencia de valores organizacionales y desempeño laboral</i> .....	41
Tabla 7 <i>Frecuencia de la normas y política internas y satisfacción laboral</i> .....	43
Tabla 8 <i>Frecuencia del compromiso organizacional y desempeño laboral</i> .....	45
Tabla 9 <i>Frecuencia de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral</i> .....	47
Tabla 10 <i>Frecuencia de los indicadores de la dimensión valores organizacionales</i> .....	50
Tabla 11 <i>Frecuencia de los indicadores de la dimensión normas y políticas internas</i> ..	53
Tabla 12 <i>Frecuencia de los indicadores de la dimensión compromiso organizacional</i>	57
Tabla 13 <i>Frecuencia de los indicadores de desarrollo de la tarea</i> .....	61
Tabla 14 <i>Frecuencia de los indicadores de desempeño organizacional</i> .....	65
Tabla 15 <i>Frecuencia de los indicadores de desempeño contextual</i> .....	68
Tabla 16 <i>Pruebas de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov de las variables</i> .....	72
Tabla 17 <i>Significancia y relación entre cultura organizacional y desempeño laboral</i> ..	74
Tabla 18 <i>Significancia y relación entre valores organizacionales y desempeño laboral</i> .....	75
Tabla 19 <i>Significancia y relación entre las normas y políticas internas y desempeño laboral</i> .....	76
Tabla 20 <i>Significancia y relación entre compromiso organizacional y desempeño laboral</i> .....	77
Tabla 21 <i>Alternativas de mejora en la gestión institucional de la municipalidad</i> .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Esquematización de la frecuencia entre valores organizacionales y desempeño laboral</i> .....	42
Figura 2 <i>Esquematización de la frecuencia entre normas y políticas internas con el desempeño laboral</i> .....	44
Figura 3 <i>Esquematización de la frecuencia entre compromiso organizacional y desempeño laboral</i> .....	46
Figura 4 <i>Esquematización de la frecuencia entre la cultura organizacional y desempeño laboral</i> .....	48
Figura 5 <i>Esquematización de la frecuencia de cultura organizacional</i> .....	48
Figura 6 <i>Esquematización de la frecuencia de desempeño laboral</i> .....	60

## RESUMEN

El presente estudio titulado Cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025 tiene como objetivo evaluar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, 2025. La investigación se enmarca en un diseño no experimental de corte transversal y se clasifica como un estudio de tipo básico, de nivel correlacional.

La población del estudio está constituida por 176 trabajadores públicos de la Municipalidad Distrital de Palca, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 121 personas para la recopilación de datos. Para el análisis y recolección de datos sobre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral se utilizó como técnica de investigación a la encuesta, la cual presenta al cuestionario como instrumento.

Los resultados demostraron que existe una relación significativa y positiva alta entre la cultura organizacional y el desempeño laboral ( $Rho = 0,729$ ;  $p = 0,000$ ), lo que confirma la hipótesis general. Asimismo, se evidenció una relación positiva moderada entre el desempeño laboral y cada una de las dimensiones de la cultura organizacional: valores organizacionales ( $Rho = 0,635$ ), normas y políticas internas ( $Rho = 0,607$ ), y compromiso organizacional ( $Rho = 0,560$ ).

Se concluye que fortalecer la cultura organizacional en sus diferentes dimensiones impactará favorablemente en el rendimiento del personal y en la eficiencia institucional. Por ello, se recomiendan estrategias orientadas al fortalecimiento de valores compartidos, la mejora normativa interna y la promoción del compromiso laboral.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, desempeño laboral, valores, normas internas, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

The present study, entitled Organizational Culture and Job Performance in the District Municipality of Palca, Tacna, 2025, aims to evaluate organizational culture and its relationship with job performance in the District Municipality of Palca, 2025. The research is framed within a non-experimental, cross-sectional design and is classified as a basic correlational study.

The study population is composed of 176 public officials from the District Municipality of Palca, from whom a representative sample of 121 individuals was selected for data collection. A survey was used as a research technique to analyze and collect data on organizational culture and job performance variables, using a questionnaire as the instrument.

The results demonstrated a significant and highly positive relationship between organizational culture and job performance ( $Rho = 0.729$ ;  $p = 0.000$ ), confirming the general hypothesis. A moderate positive relationship was also evident between job performance and each of the dimensions of organizational culture: organizational values ( $Rho = 0.635$ ), internal norms and policies ( $Rho = 0.607$ ), and organizational commitment ( $Rho = 0.560$ ).

It is concluded that strengthening organizational culture in its various dimensions will have a favorable impact on staff performance and institutional efficiency. Therefore, strategies aimed at strengthening shared values, improving internal regulations, and promoting employee commitment are recommended.

**Keywords:** Organizational culture, job performance, values, internal standards, organizational commitment.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general identificar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025. La cultura organizacional y el desempeño laboral son pilares fundamentales para la eficiencia en instituciones públicas como las municipalidades. La primera, definida como un conjunto de creencias que definen la identidad y comportamiento institucional. En el caso del desempeño laboral, esta evalúa cómo los colaboradores cumplen objetivos mediante indicadores de calidad, eficiencia y productividad.

La investigación analizó ambas variables en el contexto de Palca durante 2025, utilizando un enfoque cuantitativo que permitió determinar cómo los valores organizacionales, normas y compromiso influyeron en la productividad de los servidores públicos. Los resultados ofrecieron estrategias para optimizar la gestión municipal, alineando su cultura con estándares de alto rendimiento.

En consecuencia, el estudio se estructuró en capítulos. En el capítulo I se efectuó el planteamiento del problema, se subrayó la importancia del estudio, así como los argumentos que respaldaron la justificación. Además, se especificaron los objetivos que se pretendieron lograr, junto con las hipótesis que respaldaron la sección estadística.

En el capítulo II se consideraron los antecedentes internacionales, nacionales y locales relacionados con la investigación, así como las bases teóricas vinculadas a las variables, y la definición de términos que facilitaron una comprensión más profunda del contenido del estudio.

De manera similar, en el capítulo III se especificaron los elementos asociados con el tipo y diseño de investigación, así como la descripción operacional de las variables de estudio. Posteriormente, se detalló la población y la muestra de investigación, culminando con la validación y confiabilidad de los instrumentos. Además, el capítulo IV contempló el desarrollo del marco filosófico correspondiente a cada una de las variables.

En el capítulo V se desarrollaron los resultados de la investigación, los cuales fueron articulados a través de tablas cruzadas en consonancia con los objetivos de estudio y el contraste con las hipótesis propuestas así como un análisis por indicador de cada una de las dimensiones. Finalmente, en el capítulo VI se llevó a cabo la discusión de resultados, culminando con la exposición detallada de las conclusiones y recomendaciones para la mejora de la realidad problemática investigada.

Vale mencionar que durante el desarrollo del estudio se emplearon siglas de organizaciones o entidades las cuales describiremos a continuación:

MDP → Municipalidad Distrital de Palca (MDP)

ODS → Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

OCDE → Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

SPSS → Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

ONU → Organización de las Naciones Unidas (ONU)

GAD → Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD)

I.E. → Institución Educativa (I.E.)

La utilización de las mencionadas siglas tuvo por finalidad para una mejor comprensión durante la redacción de la investigación.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

##### *1.1.1. Antecedentes del problema*

El desempeño laboral de los trabajadores en las instituciones públicas es un factor clave para garantizar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios a la ciudadanía; sin embargo, en muchas ocasiones, este desempeño puede verse afectado por diferentes factores, entre los que se destaca la falta de cultura organizacional.

La cultura organizacional alude al entramado de valores, convicciones, pautas y hábitos colectivos que orientan la conducta de los integrantes de una entidad. Una cultura organizacional robusta posee la capacidad de potenciar de manera notable la motivación, la adhesión y el rendimiento de los colaboradores; en contraste, una cultura endeble o con rasgos adversos puede propiciar desánimo, desempeño deficiente y un clima laboral poco propicio.

A nivel internacional, la cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada como un factor determinante en el desempeño laboral. En un informe de la consultora McKinsey & Company reveló que las empresas con una cultura organizacional bien estructurada tienen un 30% más de probabilidades de superar a sus competidores en términos de productividad y retención de talento (Madgavkar et al., 2023). De igual forma, en el sector público, se encontró que una cultura organizacional basada en valores de transparencia, participación y liderazgo efectivo puede mejorar en un 25% la eficiencia de los funcionarios públicos (Castro, 2023). Adicionalmente, un análisis de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2017) identificó que aquellas instituciones gubernamentales con una cultura organizacional enfocada en la innovación y el aprendizaje continuo presentan un 20% más de efectividad en la resolución de problemas administrativos.

Por otro lado, en América Latina hay estudios que han revelado que muchas instituciones públicas tienen problemas con la definición y aplicación de una cultura organizacional clara y coherente, tal como en el informe de Mercer (2025), donde se afirma que el 60% de los empleados en el sector público perciben que la falta de una cultura organizacional sólida afecta negativamente al desempeño institucional y a la motivación laboral.

En el contexto peruano se han implementado lineamientos vinculados a la cultura y al clima organizacional dentro de las entidades estatales; no obstante, diversas indagaciones han evidenciado que, en la ciudad de Huancayo, el 78,4% del personal manifiesta una cultura institucional de carácter regular, mientras que el 77,3% presenta un nivel de desempeño limitado. Esta situación provoca que, en múltiples ocasiones, los trabajadores no desarrollen conciencia de pertenencia hacia la organización, lo que dificulta su identificación con la misma y limita su aporte. De modo similar, en la región Pasco se ha determinado que el 83,3% de los colaboradores perciben un clima organizacional regular y el 49,1% registra un rendimiento medio, fenómeno explicado por las dinámicas internas de las empresas, las cuales obligan a los empleados a adaptarse a entornos altamente cambiantes (Ramón, 2022).

### ***1.1.2. Problemática de la investigación***

En el caso de la Municipalidad Distrital de Palca (MDP), se identificaron problemas relacionados con la cultura organizacional que afectaron el desempeño de los trabajadores, tales como la falta de comunicación efectiva entre los niveles jerárquicos lo que viene creando un ambiente deficiente de trabajo y falta de productividad, así como falta de alineamiento de los servidores para alcanzar los objetivos institucionales, la ausencia de un liderazgo participativo que provoca una disminución en la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores, así como baja motivación laboral debido a la carencia de incentivos y oportunidades de desarrollo profesional, así como a las rotaciones de personal que merman el sentido de pertenencia con las áreas donde se labora dentro de la institución (Aquino y Conde, 2024).

Bajo este contexto, es preciso destaca que, respecto a la falta de comunicación efectiva, este fator genera descoordinación entre las áreas, así como retrasos en la gestión acarreado por citar un caso duplicidad en las funciones y baja eficiencias en el uso de los recursos públicos, lo propio respecto al liderazgo participativo, factor fundamental para tener una adecuada comprensión de los objetivos y metas institucionales, así como mitigar los conflictos internos y mejorar el clima y la motivación laboral institucional, siendo este último un aspecto fundamental para incrementar la calidad de servicio público dentro del contexto de tener un grupo humano productivo orientado a alcanzar el bien común y generar valor público.

Dado este contexto, surgió la necesidad de analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca (MDP), siendo necesario en una primera instancia encontrar si contar con una adecuada cultura organizacional generaría mejoras en la capacidad de los trabajadores para desempeñar mejor sus labores con responsabilidad, para motivar un mayor desempeño laboral en los servidores públicos, así como identificar oportunidades de mejora en el contexto de entidades locales de nivel distrital replicables a nivel de la región Tacna.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional con respecto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

- a) ¿Cómo los valores organizacionales se relacionan con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?

- b) ¿Cómo las normas y políticas internas se relacionan con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?
- c) ¿Cómo el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?

### **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

Justificación teórica:

La investigación contribuyó al desarrollo teórico sobre la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en el sector público. Basándose en modelos y teorías previas, permitió establecer un marco conceptual que facilitó el análisis y la aplicación de estrategias organizacionales efectivas.

Justificación práctica:

Los resultados obtenidos permitieron a la Municipalidad Distrital de Palca mejorar sus políticas organizacionales, optimizando la comunicación interna, el liderazgo y el ambiente de trabajo. Esto repercutió en una mayor eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Justificación metodológica:

El estudio empleó un enfoque metodológico cuantitativo que permitió analizar de manera objetiva las percepciones del personal con respecto a la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral. Ello proporcionó una base teórica y empírica para futuras investigaciones en el ámbito público.

Justificación social:

El fortalecimiento de la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Palca (MDP) benefició directamente a los ciudadanos, al asegurar un mejor servicio público y una mayor transparencia en la gestión municipal.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

La investigación se alineó con diversos ODS. Con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al promover condiciones laborales justas y eficientes en el sector público para garantizar el bienestar de los trabajadores y la calidad de los servicios. Asimismo, se vinculó al ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, al contribuir con el fortalecimiento institucional y la transparencia en la gestión municipal. Finalmente, también se relacionó con el ODS 10: Reducción de las desigualdades, al fomentar un entorno laboral equitativo que garantizó igualdad de oportunidades dentro de la organización.

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

##### ***1.4.1. Alcance***

Respecto al alcance y la delimitación de esta investigación se precisa lo siguiente:

- a) Delimitación espacial: La investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Palca, considerando únicamente a los colaboradores administrativos y técnicos de planta durante el año 2025.
- b) Delimitación temporal: La recolección de datos se realizó durante el segundo semestre del año 2025.
- c) Delimitación temática: Se analizaron antecedentes y bases teóricas vinculadas con las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

##### ***1.4.2. Limitaciones***

La rotación de personal por cambios de gestión municipal alteró la muestra inicial, afectando la consistencia de los datos. La resistencia al compartir información crítica sobre desempeño, debido a temores laborales, limitó el acceso a evaluaciones internas objetivas. El diseño transversal no permitió establecer causalidad, solo correlaciones, y la ausencia de estudios previos específicos en municipalidades de Tacna dificultó la

comparación contextual. Finalmente, la falta de estandarización en evaluaciones de desempeño dentro de la entidad alteró los resultados obtenidos en la encuesta.

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- a) Establecer de qué manera se relaciona los valores organizacionales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025
- b) Establecer de qué manera se relaciona las normas y políticas internas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025
- c) Establecer de qué manera se relaciona el compromiso organizacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025

## **1.6. Hipótesis**

### ***1.6.1. Hipótesis general***

La cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de palca, Tacna, 2025.

### ***1.6.2. Hipótesis específicas***

- a) Los valores organizacionales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025
- b) Las normas y políticas internas se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025
- c) El compromiso organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

A partir de la revisión efectuada, se consideró pertinente exponer tanto los antecedentes de carácter internacional como aquellos de alcance nacional que sirvieron de sustento a la presente investigación:

##### *2.1.1. Antecedentes internacionales*

Calle y Intriago (2023) en la investigación titulada Cultura organizacional en el desempeño laboral de la Unidad Educativa Gonzalo Escobar Barcia, desarrollada en Ecuador, plantearon como objetivo central examinar la incidencia de la cultura organizacional en el rendimiento del personal docente-administrativo de dicha entidad. Para alcanzar este propósito, aplicaron un diseño metodológico mixto que integró enfoques de naturaleza cuantitativa y cualitativa, recurriendo tanto a métodos de razonamiento deductivo como inductivo, además de emplear encuestas y entrevistas como instrumentos de recolección de información. Los hallazgos evidenciaron una percepción favorable respecto de la cultura organizacional, pues el 50% de los encuestados la valoró como muy satisfactoria y el otro 50% como satisfactoria. En síntesis, el estudio ofreció una visión amplia y comprensiva acerca de la dinámica interna de la institución.

Quiñónez y Saltos (2024) en su estudio .0. Jipijapa, desarrollada en Ecuador, se propusieron determinar la manera en que dichos factores incidían en el rendimiento de los trabajadores. La estrategia metodológica adoptada se estructuró bajo un enfoque mixto, que articuló procedimientos cualitativos y cuantitativos, recurriendo a encuestas y entrevistas aplicadas a una muestra conformada por 55 colaboradores. Los resultados pusieron en evidencia que el 87% de los participantes reconoció la existencia de estímulos hacia el trabajo en equipo, en tanto que el 93% señaló que sus competencias eran aprovechadas de forma eficaz. Sin embargo, únicamente el 57% manifestó percibir justicia en los procesos de evaluación del desempeño. En consecuencia, las conclusiones revelaron que, si bien la cultura organizacional ejercía un efecto favorable, persistían aspectos susceptibles de optimización, especialmente en lo referido a la equidad de las valoraciones y la coherencia en la retroalimentación.

Núñez (2022) en su estudio Compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal de enfermería del área de un Hospital General de segundo nivel de atención en ciudad de Guayaquil, también realizado en Ecuador, tuvo como fin analizar si el compromiso organizacional incidía en el desempeño laboral en el contexto de un hospital general de segundo nivel de atención. El enfoque metodológico fue cuantitativo y el diseño no experimental. Los resultados revelaron que la dimensión normativa del compromiso fue la más predominante entre los trabajadores, mientras que el compromiso de continuidad resultó ser el más bajo. En cuanto al desempeño laboral, la calidad de atención se destacó como la dimensión más alta, mientras que la productividad mostró los resultados más limitados. Estas conclusiones señalaron claramente las áreas que requirieron atención y mejora, lo que llevó a la investigación a proponer un plan con diversas actividades orientadas a fortalecer la percepción de la institución y optimizar el desempeño del personal.

### ***2.1.2. Antecedentes nacionales***

Galvez y Miguel (2024) en su estudio Cultura organizacional y desempeño laboral en colaboradores de la consultora CPELSC - Huancayo, 2022, efectuado en la ciudad de Huancayo, plantearon como finalidad establecer la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de carácter no experimental, con un diseño transversal y correlacional. Los hallazgos demostraron la existencia de un vínculo directo entre ambas variables, dado que el nivel de significancia bilateral fue  $p = 0,030 < 0,05$ , con una intensidad de correlación de 0,334. Ello evidenció que las creencias, prácticas y valores de los colaboradores mantenían una relación estrecha con el grado de cumplimiento de sus funciones dentro de la organización. De igual modo, se concluyó que la cultura organizacional se asociaba de manera directa con las dimensiones de factores actitudinales y operativos del desempeño laboral. También se verificó una relación entre el rendimiento y las dimensiones de involucramiento, consistencia y adaptabilidad, aunque no con la dimensión de misión.

Palomino (2021) en su investigación Compromiso organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Paramonga, 2020, tuvo como propósito establecer la relación existente entre el compromiso organizacional y el rendimiento de los empleados administrativos. La metodología adoptada se enmarcó en un enfoque descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. Los resultados reflejaron la presencia de una asociación estadísticamente significativa y directa entre ambas variables, al evidenciar que el 68% de los colaboradores manifestó un nivel de compromiso organizacional intermedio, mientras que el 56% reportó un desempeño igualmente moderado (0,475). En consecuencia, se concluyó que el compromiso organizacional incidía de manera favorable sobre el desempeño laboral.

Aguayo (2024) en su estudio *Relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del sistema de administración de justicia en el Perú, año 2023*, realizado en Lima, tuvo como propósito determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores. El diseño metodológico fue de enfoque cuantitativo aplicativo y de alcance correlacional. Los resultados mostraron que el 79,9% de los encuestados consideró que en la entidad donde laboraban se adaptaban continuamente nuevas y mejores formas de trabajo; sin embargo, la mayoría indicó que en algunas ocasiones los intentos de generar cambios solían enfrentar resistencia por parte de los colaboradores. Asimismo, se concluyó que los trabajadores reconocieron la importancia de la cultura organizacional y aplicaron dicho reconocimiento en su desempeño laboral.

### ***2.1.3. Antecedentes locales***

A nivel local, Portella (2023) en el estudio titulado *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Región Policial Tacna, 2022*, llevado a cabo en la ciudad de Tacna, tuvo como propósito establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal policial de dicha jurisdicción. La investigación se clasificó como básica o pura, bajo un diseño no experimental y de alcance correlacional. Los hallazgos pusieron de manifiesto la existencia de una asociación significativa y directa entre ambas variables, reflejada en un coeficiente de correlación positivo de alta magnitud ( $P = 0,824$ ). En consecuencia, se concluyó que la hipótesis general planteada se verificó plenamente.

Miranda (2021) en su estudio *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019*, realizado en Tacna, tuvo como propósito conocer el nivel que presentaban las variables estudiadas en dos instituciones educativas. Los resultados mostraron que el 62,50 % de los docentes consideró que la cultura organizacional fue de nivel medio. En la I.E. Ramón Copaja, el 58,33 % percibió que la gestión institucional se encontraba en un nivel medio, el 50,00 % calificó la dimensión pedagógica en ese mismo nivel y el 66,66 % lo tipificó también como medio. En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el 66,67 %, 58,33 % y 66,66 % de los docentes percibieron un nivel medio en las dimensiones gestión institucional, gestión pedagógica y liderazgo, respectivamente. En conclusión, se determinó que existió una relación altamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente; es decir, mientras la cultura organizacional fue poco consistente y de nivel medio, el desempeño docente se mantuvo en un nivel igualmente medio.

Valdez (2024) en su investigación *Cultura organizacional y síndrome de burnout en los profesores de secundaria de la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Tacna – 2023*, realizada en Tacna, tuvo como propósito determinar la relación significativa entre la cultura organizacional y el síndrome de burnout en los docentes de secundaria de dicha institución. Los resultados señalaron que existió una relación inversa entre ambas variables, evidenciando que a medida que mejoraba la cultura organizacional, disminuían los niveles de burnout. Asimismo, se concluyó que resultaba necesario fortalecer la cultura organizacional en la muestra y se recomendó que futuras investigaciones profundizaran en el análisis de sus dimensiones específicas.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. *Cultura organizacional*

Yopan et al., (2020) recopilan las aportaciones de diversos autores que han conceptualizado la cultura organizacional. Así, Robbins (2004) la concibió como un sistema de significados compartidos que permite diferenciar a una organización de otra. De manera complementaria, Schein (2010) la caracterizó como un patrón de supuestos fundamentales, compartidos por un colectivo, que se fueron consolidando a medida que dicho grupo enfrentaba desafíos relacionados con la adaptación externa y la integración interna. En esa misma línea, Chiavenato (2017) la definió como el entramado de valores, creencias, costumbres y prácticas que orientan la conducta de los integrantes de una institución.

Otros autores han reforzado estas aproximaciones. Hofstede (2011) indicó que la cultura organizacional está constituida por la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización, resaltando la influencia de los valores nacionales en la manera en que se configuran las prácticas organizacionales. Denison (2000), por su parte, planteó que la cultura organizacional impacta directamente en el desempeño organizacional, identificando cuatro dimensiones clave: misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia. Cameron y Quinn (2011) propusieron el modelo de valores en competencia, en el cual categorizaron la cultura organizacional en cuatro tipologías (clan, adhocracia, mercado y jerarquía), subrayando que la predominancia de cada una de ellas condiciona los resultados institucionales (Díaz, 2021).

Si bien todos los autores coinciden en que la cultura organizacional influye directamente en la conducta y desempeño de los trabajadores, sus enfoques presentan matices: Robbins y Chiavenato destacan los valores y prácticas observables; Schein enfatiza los supuestos básicos y profundos; Hofstede aporta la perspectiva intercultural; Denison conecta la cultura con la efectividad organizacional mediante dimensiones

específicas; y Cameron y Quinn ofrecen un marco tipológico que facilita la clasificación y diagnóstico organizacional.

En ese sentido, para efectos de la presente investigación se consideró la definición de Schein (2010) como la más integral, al abordar tanto los aspectos visibles como los subyacentes de la cultura organizacional; sin embargo, se reconoció la utilidad de las propuestas de Denison y Cameron & Quinn, dado que permitieron establecer indicadores operativos para analizar la relación entre cultura y desempeño laboral en el contexto municipal estudiado.

Por su parte, Bravo et al. (2024), en su estudio indica que la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que moldean su manera de interactuar tanto entre ellos como con su entorno. Este conjunto de principios y pautas constituye un sistema de significados compartidos que impacta directamente en la dinámica laboral y en la ejecución de las actividades dentro de la empresa. Esta cultura, funciona como un rasgo distintivo que define la identidad de la organización frente a otras, influyendo significativamente en el desempeño de su equipo de trabajo.

Más allá de su papel como un conjunto de normas implícitas o explícitas, la cultura organizacional cumple una función esencial como guía para los colaboradores, ya que les proporciona un marco de referencia sobre los comportamientos esperados y aceptables dentro de la empresa. Este marco no solo facilita la alineación con los objetivos estratégicos de la organización, sino que también contribuye a generar cohesión y sentido de pertenencia entre los empleados.

De igual manera, para Lucena (2021) la cultura organizacional no es un componente fijo; por el contrario, se encuentra en permanente transformación, ajustándose a los cambios tanto internos como externos que afectan a la empresa. Aspectos como la digitalización, la globalización, las nuevas tendencias en la gestión del talento y las variaciones en el mercado pueden incidir en la reconfiguración de los valores y normas corporativas. Esta capacidad de adaptación resulta fundamental para que la empresa se mantenga competitiva, garantizando su sostenibilidad y crecimiento, así como su alineación con las demandas del entorno.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el funcionamiento y éxito de una empresa, ya que influye en diversos aspectos clave. En primer lugar, orienta el comportamiento de los colaboradores al establecer patrones de conducta alineados con los objetivos de la organización. Esto no solo fomenta la cohesión entre los empleados, sino que también facilita la toma de decisiones dentro de la empresa. (Méndez et al., 2023).

Además, una cultura organizacional bien definida fortalece la identidad de la empresa, permitiendo que tanto colaboradores como clientes y socios la perciban de manera clara. Esto mejora su reputación y aumenta su capacidad para atraer talento y fidelizar a los clientes.

El compromiso y la motivación del personal también se ven favorecidos cuando los empleados se identifican con la cultura de la organización. Al sentirse parte de un entorno que refleja sus valores e intereses, su sentido de pertenencia se incrementa, lo que se traduce en mayor productividad y menor rotación de personal (Núñez, 2022).

Otro aspecto clave es su influencia en el desempeño laboral. Una cultura organizacional positiva contribuye a generar un ambiente saludable, donde los empleados pueden desarrollarse profesionalmente y alcanzar su máximo potencial, mejorando así la eficiencia y la calidad del trabajo.

Asimismo, la cultura organizacional facilita la adaptación al cambio. Si está orientada a la innovación y la flexibilidad, permite que la empresa responda con rapidez a desafíos del entorno, como transformaciones tecnológicas, económicas o sociales.

El trabajo en equipo también se ve reforzado, ya que una cultura bien estructurada promueve la cooperación y la colaboración entre los empleados. Esto resulta esencial para alcanzar objetivos comunes y mejorar la dinámica interna de la organización (Galvez y Miguel, 2024).

Por último, una cultura organizacional sólida incrementa la competitividad de la empresa. Al diferenciarla en el mercado, le otorga una ventaja que no solo atrae y retiene talento, sino que también contribuye a fidelizar a los clientes y fortalecer su posicionamiento en la industria.

### **2.2.1.1. Valores organizacionales**

Constituyen el conjunto de principios, creencias y estándares éticos que sirven de guía para el comportamiento tanto de los empleados como de la organización en su totalidad. Estos valores representan la base de la identidad empresarial, ya que influyen en la percepción del entorno laboral, en la toma de decisiones y en las acciones diarias de cada miembro de la organización (González, 2023).

- a) Identificación con los valores institucionales: Es fundamental evaluar en qué medida los empleados comprenden, aceptan y se identifican con los valores esenciales de la empresa. Cuando los colaboradores interiorizan estos principios, se genera un mayor sentido de pertenencia y una actitud alineada con la filosofía corporativa.
- b) Compromiso con la visión y misión: La alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización es clave para el éxito empresarial. Un alto nivel de compromiso con la misión y visión de la empresa impulsa la motivación y el desempeño, asegurando que las acciones individuales y colectivas estén orientadas hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.
- c) Prácticas éticas institucionales: La ética organizacional es un factor determinante en la construcción de un ambiente de trabajo basado en la confianza y la responsabilidad. Evaluar si la empresa fomenta un entorno ético implica analizar la transparencia en sus procesos, la equidad en el trato hacia los empleados y el compromiso con la responsabilidad social. Cuando los valores éticos son promovidos y respetados dentro de la organización, se fortalecen la credibilidad empresarial y la motivación del personal (González, 2023).

### 2.2.1.2. *Normas y políticas internas*

Constituyen el conjunto de reglas, procedimientos y directrices que la organización establece con el fin de regular el comportamiento y las actividades de sus miembros. Su función principal es garantizar el orden y la eficiencia operativa, promoviendo un entorno estructurado en el que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, estas normas contribuyen a la uniformidad en la toma de decisiones y en la gestión de procesos, asegurando que todas las acciones dentro de la organización se realicen bajo criterios de coherencia y equidad. (Fernández, 2023)

- a) **Conocimiento de las políticas internas:** Para que las normas sean efectivas, es fundamental que los empleados estén informados sobre los reglamentos y procedimientos que rigen su labor. Una comunicación clara y accesible de estas políticas facilita su cumplimiento y evita confusiones en la ejecución de las tareas diarias.
- b) **Nivel de cumplimiento de las normativas institucionales:** La adhesión a las normas establecidas es esencial para mantener la disciplina organizacional y la estabilidad operativa. Evaluar en qué medida los colaboradores cumplen con las disposiciones institucionales permite identificar áreas de mejora y aplicar estrategias para reforzar la cultura de cumplimiento dentro de la empresa.
- c) **Flexibilidad normativa:** Aunque las normas internas deben proporcionar estabilidad y dirección, es importante que cuenten con cierto grado de flexibilidad para adaptarse a contextos específicos. La posibilidad de realizar ajustes razonables en determinadas circunstancias permite que la organización responda de manera eficiente a situaciones excepcionales sin comprometer su estructura ni sus valores.

- d) Aceptación del personal a las políticas: La percepción que tienen los empleados sobre las normas y políticas internas influye directamente en su disposición a cumplirlas. Cuando las regulaciones son vistas como justas, razonables y necesarias, los colaboradores tienden a respetarlas y adoptarlas con mayor compromiso. Un enfoque participativo en la elaboración y actualización de estas normas puede contribuir a una mayor aceptación y alineación con la cultura organizacional.

### ***2.2.1.3. Compromiso organizacional***

El compromiso organizacional ha sido ampliamente reconocido como un concepto clave tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que puede tener un impacto directo en el bienestar de los trabajadores y en el rendimiento global de la empresa. Este concepto no solo refleja la conexión emocional y el apego de los empleados hacia la organización, sino que también tiene implicaciones en aspectos operativos como la puntualidad y la rotación de personal, convirtiéndose en un buen predictor de estos comportamientos dentro de las empresas (Chiang et al., 2024).

- a) Nivel de identificación: se refiere al grado en que los empleados se sienten alineados con los valores, objetivos y la cultura de la organización. Cuanto más fuerte es esta identificación, mayor es la conexión emocional y el sentido de pertenencia que sienten hacia la entidad (Briones, 2024).
- b) Compromiso normativo: se puede identificar este aspecto como el sentido de obligación que sienten los empleados para cumplir con las expectativas y normas establecidas por la organización. Este tipo de compromiso se basa en el deber y el respeto a las reglas, más que en la motivación personal (Soto et al., 2021).

- c) **Compromiso afectivo:** se refiere a la relación emocional que los trabajadores establecen con su empresa u organización. Este tipo de compromiso no aparece de la noche a la mañana; se construye a lo largo del tiempo a través de experiencias positivas, reconocimiento y una sensación de pertenencia que los empleados desarrollan dentro del entorno laboral. Cuando las personas experimentan un alto nivel de satisfacción y apego emocional, es más probable que deseen permanecer en la organización, contribuyendo así a su estabilidad y crecimiento (Peralta et al., 2023).

### ***2.2.2. Desempeño laboral***

Pineda et al., (2023) en su estudio cito a autores de relevancia que describen el concepto del desempeño laboral, tal como lo hace Dessler (2015), quien destacó que el desempeño laboral constituye la forma en que los empleados llevan a cabo sus deberes de acuerdo con las normas, estándares y expectativas establecidas, lo cual implica no solo eficiencia, sino también calidad en los resultados. En un enfoque más integral, Werther y Davis (2014) lo definieron como la medida del aporte del trabajador a los objetivos de la organización, incorporando tanto la productividad como el comportamiento en el trabajo. Asimismo, Koontz y Weihrich (2012) señalaron que el desempeño laboral se relaciona directamente con la motivación y la capacidad del trabajador, planteando que ambos elementos son esenciales para alcanzar niveles óptimos de productividad.

En términos de dimensiones, Bernardin y Russell (2013) propusieron seis criterios fundamentales para evaluar el desempeño laboral: calidad, cantidad, puntualidad, costo-efectividad, necesidad de supervisión e impacto interpersonal. Estos criterios permiten un análisis más detallado y objetivo del rendimiento de los empleados en distintos contextos (Cursalab, 2025).

Si bien los autores coinciden en que el desempeño laboral se relaciona estrechamente con la productividad y el cumplimiento de objetivos, existen diferencias en los énfasis: Chiavenato resalta el grado de cumplimiento funcional; Robbins y Judge priorizan las conductas laborales; Dessler enfatiza la calidad y adecuación a estándares; Werther y Davis incorporan el comportamiento como parte de la evaluación; mientras que Koontz y Weihrich destacan la motivación y la capacidad como factores determinantes.

Por su parte, para Sumba et al. (2022) es un elemento esencial para el buen funcionamiento de una organización, ya que influye directamente en la calidad del trabajo realizado, así como en la eficiencia y comportamiento de cada empleado. Este concepto abarca no solo la habilidad técnica y competencias individuales de los trabajadores, sino también otros factores externos que afectan su rendimiento, como la correcta asignación de tareas y el clima laboral en el que se desenvuelven.

Este impacta de manera directa en el éxito de la organización, ya que para que la maquinaria organizacional funcione de forma fluida, es fundamental que cada miembro del equipo rinda de manera óptima. La suma de esfuerzos individuales, cuando es adecuada, genera un resultado colectivo positivo, lo que a su vez permite alcanzar los objetivos organizacionales.

Dado que el desempeño laboral es un factor clave, la organización debe evaluarlo periódicamente para identificar y corregir posibles fallos a tiempo, mismos que, de no ser atendidos, pueden afectar negativamente la productividad general de la empresa.

Asimismo, para Chiavenato; citado por Pineda et al. (2023), se refiere a las conductas y acciones observables en los empleados que son fundamentales para lograr los objetivos de una organización. Este autor destaca que el desempeño laboral es uno de los elementos más cruciales para una empresa, ya que está íntimamente vinculado con su éxito y su capacidad operativa. El desempeño individual se traduce en la manera en que un trabajador orienta sus comportamientos hacia el cumplimiento efectivo de las metas, funcionando como su propia estrategia personal para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, es vital que las organizaciones reconozcan la importancia de fomentar un ambiente que potencialice el rendimiento de sus empleados, lo cual no solo beneficiará a los trabajadores en su desarrollo profesional, sino que también reforzará la competitividad y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Asimismo, Chiavenato también identifica cinco factores que pueden influir en el desempeño laboral en un puesto específico. Entre ellos, destaca la importancia de las recompensas y la percepción del empleado sobre cómo su esfuerzo influye en la obtención de estas recompensas. Es decir, existe una relación de costo-beneficio donde el trabajador evalúa si el esfuerzo adicional merece la recompensa. Además, el desempeño depende de las habilidades y capacidades personales, junto con la percepción del rol que cada empleado tiene dentro de la organización. Estos factores se interrelacionan y afectan el nivel de esfuerzo que el individuo está dispuesto a invertir para lograr sus objetivos (Calle y Intriago, 2023).

Pineda et al. (2023) destaca la importancia de la comunicación como un elemento esencial para evaluar el desempeño en las organizaciones. Según él, las funciones que cumple la comunicación dentro de una entidad están directamente relacionadas con el rendimiento laboral de los empleados. Por esta razón, los responsables de los distintos departamentos operativos deben establecer formas de control sobre sus colaboradores para garantizar una actuación eficaz.

La comunicación no solo estimula a los empleados, sino que también les proporciona un espacio para expresar sus emociones y ayuda en la toma de decisiones. Tanto las comunicaciones formales como informales son herramientas clave que permiten regular el comportamiento de los miembros del equipo. Además, estas interacciones fomentan la motivación al aclarar las expectativas, ofrecer retroalimentación sobre el desempeño y sugerir áreas de mejora cuando sea necesario.

Evaluar este desempeño es un aspecto relevante en toda organización, ya que, históricamente, la evaluación del desempeño se utilizaba principalmente para verificar el grado de cumplimiento de las expectativas y objetivos individuales establecidos por la organización; sin embargo, con el tiempo, tanto el concepto como los métodos de evaluación han evolucionado. Actualmente, se incluyen aspectos adicionales, como las habilidades, aptitudes, relaciones interpersonales, responsabilidad y otras variables que afectan el desempeño general.

En cuanto a su utilidad, la información recopilada a través de estas evaluaciones no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también puede ser utilizada para resolver conflictos, aumentar la productividad y proporcionar formación adecuada a los empleados. En este sentido, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta valiosa para el desarrollo y el crecimiento tanto del personal como de la organización en su conjunto.

#### **2.2.2.1.        *Desarrollo de la tarea***

El desarrollo de la tarea implica llevar a cabo todas las etapas correspondientes, conforme a las relaciones establecidas en el trabajo. La ejecución de dicha tarea puede comenzar bajo demanda, como respuesta a la solicitud de un usuario, o programarse para que tenga lugar en el futuro, en función de un evento previamente especificado.

Se centra en la manera en que el trabajador planifica, organiza y lleva a cabo las actividades particulares de su cargo, siendo fundamental que el empleado garantice el cumplimiento de los objetivos establecidos, respetando no solo los plazos definidos, sino también los estándares de calidad requeridos. Este proceso es algo imperativo para el buen desempeño dentro de la organización, ya que permite que las actividades se realicen de manera eficiente y efectiva (Bernal et al., 2023).

Este concepto abarca indicadores, tales como:

- a) **Planeación y priorización:** Este proceso implica definir con claridad los objetivos diarios en cada área de trabajo, asegurándose de que sean realizables, específicos, medibles en el tiempo y orientados a la acción. Al planificar considerando los objetivos, las actividades a realizar y los recursos necesarios para alcanzarlos, se obtiene una herramienta valiosa que facilita una mejor gestión del tiempo. Esto hace referencia a que el empleado organiza las tareas de manera lógica y establece prioridades para optimizar su tiempo y recursos.
- b) **Tiempos establecidos:** Para esto se debe adoptar enfoque de mayor organización, lo que permite optimizar el tiempo y los esfuerzos, incrementando así la productividad y reduciendo el estrés asociado con la gestión de tareas y responsabilidades. Entonces, esto hace referencia a que el empleado cumple con los plazos asignados para la finalización de sus tareas.
- c) **Objetivos de la tarea:** Esto hace referencia a que el empleado se asegura de que cada tarea se alinee con los objetivos establecidos y se cumpla de manera eficiente (Bernal et al., 2023)

#### **2.2.2.2. *Desempeño organizacional***

El término desempeño se refiere a la realización de una tarea o conjunto de tareas específicas, y su medición se basa en el éxito alcanzado por un individuo o grupo al llevarlas a cabo. En este sentido, el desempeño organizacional abarca el análisis de los resultados de una entidad en relación con el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidos.

Asimismo, se refiere a la manera en que el comportamiento de los empleados contribuye a la estructura y orden dentro de la organización, manteniendo la armonía y el respeto por las normas establecidas (Sumba et al., 2022).

Este concepto abarca indicadores, tales como:

- a) Responsabilidad: Se define como la obligación que tienen los empleados de asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el ámbito laboral, lo cual implica no solo cumplir con los plazos establecidos, sino también satisfacer las obligaciones y expectativas asociadas con su trabajo. Esta se extiende a reconocer y aceptar cualquier equivocación o error que se cometa, así como a buscar soluciones para remediar situaciones adversas. Asimismo, los empleados que asumen su responsabilidad tienden a ser más proactivos en su trabajo, lo que contribuye a la eficacia del equipo y al logro de los objetivos organizacionales.
- b) Puntualidad: La puntualidad es un valor humano esencial que promueve la constancia y la responsabilidad en el ámbito laboral, ya que ser puntual no solo indica un compromiso con el horario establecido, sino que también es una manifestación de respeto hacia la empresa y hacia los colegas con los que se trabaja. Al llegar a tiempo, se demuestra consideración por el tiempo de los demás y se contribuye a un ambiente de trabajo más eficiente y organizado. (Sumba et al., 2022).
- c) Respeto: El respeto es un valor fundamental que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los demás, así como sus derechos. Este reconocimiento abarca no solo el valor intrínseco de cada individuo, sino también la importancia de sus derechos dentro de la sociedad en general. Entonces, esto implica que el empleado mantenga una conducta ética, respetando tanto a sus colegas como a la estructura organizativa (Sumba et al., 2022).

### 2.2.2.3. *Desempeño contextual*

Alude a aquellas conductas que, si bien no se encuentran vinculadas de manera directa con las funciones específicas del cargo, aportan significativamente a la mejora del entorno psicológico, social y organizacional en el cual se desarrolla la labor. Dichas manifestaciones favorecen el clima laboral y, de forma indirecta, contribuyen al logro de los objetivos institucionales. En este mismo sentido, comprende actividades que no guardan relación estricta con las responsabilidades del puesto, pero que fortalecen la convivencia organizacional, promueven la cooperación y potencian el bienestar colectivo dentro de la entidad (Chamorro, 2024).

Este concepto abarca indicadores, tales como:

- a) Trabajo en equipo: El trabajo en equipo nace de la necesidad de optimizar rendimientos, actitudes y la lealtad entre los miembros del grupo. Se produce cuando un conjunto de personas colabora, aprovechando sus habilidades individuales y ofreciendo retroalimentación constructiva, a pesar de los posibles conflictos personales que puedan existir entre ellos. Esto implica que el empleado colabore de manera efectiva con otros compañeros, contribuyendo al éxito del equipo.
- b) Iniciativa: La iniciativa es una competencia emocional que representa la actitud necesaria para hacer que las cosas sucedan. Implica no solo un deseo de actuar, sino también la capacidad de anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones que fomenten el progreso.  
Existen dos aspectos fundamentales que destacan la importancia de la iniciativa. En primer lugar, implica reconocer la responsabilidad personal de generar cambios y hacer que las cosas sucedan. En segundo lugar, la iniciativa está íntimamente relacionada con la proactividad: ser proactivo significa tomar la iniciativa y actuar en lugar de esperar a que otros lo hagan. Esto implica que el empleado muestre proactividad y tome la iniciativa para resolver problemas o mejorar procesos sin que se le solicite.
- c) Empatía: La empatía es la habilidad de ponerse en el lugar del otro, lo que implica comprender y conectar con los pensamientos y experiencias de

quienes nos rodean. En el entorno laboral, la empatía se convierte en un elemento esencial que ayuda a reconocer que estamos en el lugar de trabajo adecuado.

Demostrar empatía en el ámbito laboral no solo refleja un profundo respeto hacia los demás, sino que también contribuye a la creación de una cultura de equipo sólida. Esto implica que el empleado demuestre comprensión y apoyo hacia los demás, fomentando un ambiente de trabajo positivo (Chamorro, 2024).

### 2.3. Definición de términos

- a) **Cultura organizacional:** “Conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que caracterizan a una organización y guían las acciones de sus miembros” (Abud y Verdur, 2023).
- b) **Desempeño laboral:** “Medida de la efectividad y eficiencia con que un empleado realiza sus tareas y responsabilidades en el trabajo” (Abud y Verdur, 2023).
- c) **Empatía:** Habilidad de un empleado para comprender y compartir los sentimientos de otros, favoreciendo un ambiente laboral positivo y colaborativo (López et al., s.f.).
- d) **Imagen institucional:** Percepción que tienen los empleados, clientes y el público en general sobre una organización, basada en su reputación y comportamiento (Núñez, 2022).
- e) **Misión:** Propósito fundamental de una organización, que define su razón de ser y guía sus actividades. (García et al., 2022)
- f) **Puntualidad:** Capacidad de un empleado para cumplir con los horarios y llegar a tiempo a sus responsabilidades laborales (López et al., s.f.).
- g) **Tiempos establecidos:** Plazos acordados para la realización de tareas o proyectos dentro de una organización (Chamorro, 2024).

- h) **Trabajo en equipo:** Capacidad de un empleado para colaborar y trabajar en conjunto con otros compañeros hacia un objetivo común (Chamorro, 2024).
- i) **Visión:** Proyección de lo que una organización aspira a ser o alcanzar en el futuro. (García et al., 2022)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### ***3.1.1. Tipo de investigación***

La investigación fue de tipo básica, también conocida como investigación pura o fundamental. Este tipo de estudio se orientó hacia la generación de conocimiento teórico y la comprensión de los principios fundamentales que explicaron un fenómeno, sin que ello implicara necesariamente una aplicación inmediata en situaciones prácticas (Vizcaíno et al., 2023).

##### ***3.1.2. Nivel de investigación***

Se desarrolló bajo un nivel correlacional, cuyo propósito fue identificar y analizar las relaciones existentes entre dos o más variables. A diferencia de los estudios experimentales, en los que se manipulan variables, en la investigación correlacional se observaron las variables tal como se presentaron de forma natural, evaluando su comportamiento y grado de asociación entre sí. (Vizcaíno et al., 2023)

##### ***3.1.3. Diseño de investigación***

El diseño seleccionado para este estudio fue de naturaleza no experimental y de corte transversal.

En este tipo de diseño, las variables son observadas y registradas tal como se presentan en su contexto natural, permitiendo así obtener una visión objetiva del fenómeno analizado. Su propósito fundamental es describir la situación en un instante específico, proporcionando una fotografía detallada del fenómeno sin influir en su desarrollo o evolución (Rebollo y Ábalos, 2022).

### **3.2. Población y muestra**

#### ***3.2.1. Población***

Para iniciar, mencionar que el autor Condori (2020) definió la población como: “Un conjunto de individuos, objetos o documentos que se relacionan con un evento particular y bien definido que se está analizando.” Esta agrupación pudo ser claramente identificada debido a las características compartidas por sus miembros, relacionadas con aspectos como el lugar y el momento en que se produjo el evento, en este contexto se tiene respecto a la población, que se eligió a 176 servidores de la Municipalidad Distrital dePalca que se encuentra en la región de Tacna.

Asimismo, mediante documento de remisión dirigido a la entidad, específicamente al área de Recursos Humanos, se solicitó formalmente la cantidad de trabajadores que se encontraban registrados en planilla durante el periodo de tiempo correspondiente al estudio. Esta información permitió corroborar la población real sobre la cual se aplicaron los criterios de inclusión, asegurando que los participantes contaran con conocimiento actualizado sobre las variables de estudio., asimismo, se consideró como criterio de exclusión a cualquier persona o usuario externo que no tenga conocimiento actualizado sobre el estado interno de la gestión institucional de la entidad.

#### ***3.2.2. Muestra***

En cuanto a la muestra, esta se compuso de una porción seleccionada de la población y se definió como un subgrupo representativo.

Siguiendo la sugerencia de Condori (2020): “Es crucial delimitar las características de la población antes de seleccionar la muestra, asegurándose de que este subgrupo refleje adecuadamente las características esenciales.”

Para determinar el tamaño de la muestra en este estudio, se empleó la fórmula para poblaciones finitas, que se expresó de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = 176 (tamaño de población)
- Z = 1.96 (nivel de confianza al 95%, correspondiente al valor crítico de la distribución normal estándar)
- p = 0.5 (proporción esperada, valor conservador)
- q = 1-p = 0.5 (complemento de la proporción esperada)
- $\underline{e}$  = 0.05 (margen de error del 5%)

Sustituyendo estos valores en la ecuación:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 176}{0.05^2 * (176 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 120.92 \approx 121$$

En este sentido la muestra obtenida fue de 121 personas.

### 3.3. Operacionalización de variables

#### 3.3.1. Identificación de las variables

**Variable independiente:** Cultura Organizacional

**Dimensiones:**

- Valores organizacionales
- Normas y políticas internas
- Compromiso organizacional

**Variable dependiente:** Desempeño laboral

**Dimensiones:**

- Desarrollo de la tarea
- Desempeño organizacional
- Desempeño contextual

#### 3.3.2. Caracterización de las variables

**Variable Independiente:** Cultura organizacional: Se concibe como el entramado de valores, convicciones, normas, actitudes y patrones de conducta compartidos por los integrantes de una organización, los cuales configuran su modo de interacción tanto a nivel interno como en relación con el entorno en el que se desenvuelven (Bravo et al., 2024).

**Dimensiones**

- a)  $X_1$  = Valores organizacionales: Conlleva la identificación con los valores institucionales, compromiso con la visión y misión y prácticas éticas institucionales.

- b)  $X_2$  = Normas y políticas internas: Conlleva el conocimiento de las políticas internas, nivel de cumplimiento de las normativas institucionales, flexibilidad normativa y aceptación del personal a las políticas.
- c)  $X_3$  = Compromiso organizacional: Conlleva el nivel de identificación, factores motivacionales y compromiso afectivo.

**Variable dependiente:** Desempeño laboral: Se refiere a las conductas y acciones que los trabajadores muestran en su desempeño diario, las cuales son cruciales para el éxito de los objetivos de la organización (Pineda et al., 2023).

### **Dimensiones**

$Y_1$  = Desarrollo de la tarea: Conlleva la planificación y priorización, tiempos establecidos y objetivos de la tarea.

$Y_2$  = Desempeño laboral: Conlleva la responsabilidad, puntualidad y respeto.

$Y_3$  = Desempeño contextual: Conlleva el trabajo en equipo, iniciativa y empatía.

### **3.3.3. Definición operacional de las variables**

En la tabla que se expone a continuación se presenta la operacionalización efectuada a cada una de las variables de la investigación, especificando de manera detallada sus dimensiones correspondientes junto con los indicadores que las integran.

**Tabla 1:***VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Cultura Organizacional	Se define como conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que moldean su manera de interactuar tanto entre ellos como con su entorno. Este conjunto de principios y pautas constituye un sistema de significados compartidos que impacta directamente en la dinámica laboral y en la ejecución de las actividades dentro de la empresa (Bravo et al., 2024).	Valores organizacionales  Normas y políticas internas  Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación con los valores institucionales</li> <li>▪ Compromiso con la visión y misión</li> <li>▪ Prácticas éticas institucionales</li> <li>▪ Conocimiento de las políticas internas</li> <li>▪ Nivel de cumplimiento de las normativas institucionales</li> <li>▪ Flexibilidad normativa</li> <li>▪ Aceptación del personal a las políticas</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de identificación</li> <li>▪ Factores motivacionales</li> <li>▪ Compromiso afectivo</li> </ul>
Desempeño laboral	Se refiere a las conductas y acciones que los trabajadores muestran en su desempeño diario, las cuales son cruciales para el éxito de los objetivos de la organización. Un rendimiento eficiente no solo refleja la habilidad y dedicación de los empleados, sino que también se erige como uno de los pilares más importantes de una organización (Pineda et al., 2023)	Desarrollo de la tarea  Desempeño organizacional  Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación y priorización</li> <li>▪ Tiempos establecidos</li> <li>▪ Objetivos de la tarea</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Respeto</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Empatía</li> </ul>

### 3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

De acuerdo con Noreña (2023), la encuesta se constituye en una estrategia investigativa de gran valor, la cual trasciende la mera recopilación de información, al implicar un procedimiento sistemático orientado a obtener datos de un grupo representativo de individuos. Este recurso, esencial en los procesos de indagación científica, permite explorar percepciones, actitudes, creencias y comportamientos vinculados con un tema determinado.

En esa misma línea, Salas (2020) subrayó la importancia del cuestionario, concebido como un conjunto estructurado y previamente diseñado de interrogantes, cuyo propósito es recabar información específica de los participantes. Este instrumento, articulado de manera estrecha con la técnica de la encuesta, asegura la estandarización en la obtención de datos, al presentar preguntas de manera clara y ordenada, posibilitando respuestas tanto cerradas como abiertas. Asimismo, su versatilidad lo convierte en un medio adecuado para la recolección de información de naturaleza cuantitativa y cualitativa, en función de los requerimientos del estudio.

Considerando la pertinencia y potencialidad de estas herramientas, la presente investigación optó por la utilización conjunta de la encuesta y el cuestionario, reconociendo en ellas la capacidad de captar la complejidad inherente a los fenómenos analizados.

Los cuestionarios fueron sometidos a un proceso de validación mediante el Juicio de Expertos, cuyo promedio de calificaciones confirmó que son pertinentes para su aplicación en campo. Dichas valoraciones se encuentran anexadas. En cuanto a la confiabilidad, se realizó una prueba piloto con la participación de 10 trabajadores, obteniéndose un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,792 para la variable Cultura organizacional y de 0,780 para la variable Desempeño laboral. Estos resultados permiten concluir que los instrumentos presentan un nivel adecuado de confiabilidad para su aplicación.

Cada ítem del cuestionario fue evaluado mediante una escala ordinal de cinco puntos, siguiendo el modelo propuesto por Likert. En dicho esquema, se estableció la siguiente codificación: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo, sobre el particular es preciso indicar que se descartó la posibilidad de incluir un criterio sobre no sabe/no opina debido a que los servidores al trabajar dentro de la entidad seleccionada tiene conocimiento del estado interno de la gestión institucional en la cual se aborda estudiar su percepción sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Posteriormente, se procedió a la categorización de los resultados en función de las dimensiones de estudio, utilizando un baremo con intervalos de amplitud homogénea, el cual se presenta en las tablas que acompañan este apartado.

**Tabla 2**

*Cultura Organizacional – relación de ítems y dimensiones*

Variable	Dimensión	Ítems
Cultura Organizacional	D1 = Valores organizacionales	01, 02, 03
	D2 = Normas y Políticas Internas	04, 05, 06, 07
	D3 = Compromiso Organizacional	08, 09, 10

*Nota.* Cuestionario Cultura Organizacional

**Tabla 3**

*Desempeño Laboral – relación de ítems y dimensiones*

Variable	Dimensión	Ítems
Desempeño Laboral	Y1 = Desarrollo de la tarea	01, 02, 03. 04, 05
	Y2 = Desempeño Organizacional	06, 07, 08. 09, 10
	Y3 = Desempeño Contextual	11, 12, 13. 14, 15

*Nota.* Cuestionario de Desempeño Laboral

### 3.5. Procesamiento y análisis de datos

Estas acciones se realizaron de la siguiente manera:

- ✓ Se calcularon medidas estadísticas como la media, varianza, para describir las características principales de las variables recopiladas. Esto permitirá obtener una visión general y comprensiva de los datos.
- ✓ Se procedió a presentar los resultados descriptivos, el mismo que contempla la interpretación de un análisis por variable y dimensiones, así como mediante tablas cruzadas de frecuencias.
- ✓ En relación a los resultados inferenciales, en una primera instancia se efectuó la prueba de normalidad mediante el método de Kolmogorov Smirnov por tener una muestra superior a 50 sujetos de estudio. Seguidamente, se aplicaron pruebas de correlación mediante el Rho de Spearman con el fin de evaluar la relación entre variables, lo que ayudó a identificar posibles patrones y recomendaciones.
- ✓ En relación al estadístico de correlación Rho de Spearman como prueba no paramétrica seleccionada, es preciso indicar que, mediante ella se observó estadísticamente cómo se comporta la percepción de los encuestados y validar las hipótesis.
- ✓ Vale mencionar que para el procesamiento estadístico antes mencionado se empleó el software SPSS 27.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Resultados

En la primera parte del análisis de resultados por dimensiones, los puntajes se transformaron de escala Likert (1 a 5 puntos) en categorías cualitativas de bajo, medio, alto e inadecuado, regular, adecuado. Esta decisión metodológica se justificó en la necesidad de facilitar la interpretación de los hallazgos y permitir una mejor comprensión de la distribución de los niveles de cultura organizacional y desempeño laboral.

Autores como Hernández, Fernández y Baptista (2021) sostienen que la categorización de escalas ordinales en rangos cualitativos es un procedimiento válido siempre que se respete la proporcionalidad de los intervalos y se expliciten los criterios de clasificación. De igual manera, Malhotra (2019) plantea que la transformación de datos numéricos en categorías cualitativas resulta pertinente cuando el objetivo es generar interpretaciones prácticas y comparables, especialmente en investigaciones aplicadas en contextos organizacionales. En este estudio, la clasificación se estableció de la siguiente manera:

Tabla 4 *Baremo de variable Cultura Organizacional*

	Nivel		
	Inadecuada	Regular	Adecuada
V1: Cultura Organizacional	10-23	24-37	38-50
D1: Valores Organizacionales	3-7	8-11	12-15
D2: Normas y políticas	4-9	10-15	16-20
D3: Compromiso Organizacional	3-7	8-11	12-15

*Nota.* Cuestionario de Cultura Organizacional

Tabla 5

*Baremo de variable Desempeño Laboral*

	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
V2: Desempeño laboral	34-46	47-57	58-69
D1: Desarrollo de la tarea	9-14	15-19	20-24
D2: Desempeño Organizacional	9-14	15-19	20-24
D3: Desempeño contextual	9-14	15-19	20-24

*Nota.* Cuestionario de Desempeño laboral

En atención a las mencionadas tablas a continuación se procede a detallar la explicación correspondiente para su obtención:

- ✓ Es preciso indicar que, para la obtención de los citados niveles, en una primera instancia se procedió a obtener los valores mínimos y máximos por cada una de las variables y dimensiones.
- ✓ Esto permitió posteriormente establecer una escala de valoración de tres niveles considerando la utilización de perceptibles al 33% y al 66% dando tres rangos que para la primera variable se denominan adecuado, regular e inadecuado, así como para la segunda variable se denominan alto, medio y bajo.
- ✓ Adicional a ello, mencionar que la categorización de los resultados fue en función de las dimensiones de estudio, utilizando un baremo con intervalos de amplitud homogénea. Este procedimiento aseguró la correcta transformación, ya que respetó la distribución proporcional de la escala original, garantizando la coherencia de la transformación para posteriormente efectuar la interpretación de los resultados y facilitando la comparación entre las dimensiones analizadas, así como las variables.
- ✓ Asimismo, indicar que los mencionados rangos son empleados con la finalidad de agrupar los datos recabados de campos y expresarlos mediante un análisis por medio de tablas cruzadas, así como tablas de distribución

por cada variable y dimensiones, profundizando en el análisis por indicadores para abordar conclusiones y recomendaciones reales que permitan mejorar la realidad problemática estudiada.

#### **4.1.1. Resultados descriptivos en tablas cruzadas**

##### ***Respecto al primer objetivo específico***

En lo que concierne al primer objetivo específico, orientado a determinar la forma en que los valores organizacionales se vincularon con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025, se obtuvieron los siguientes hallazgos, los cuales se presentan a través de la siguiente tabla cruzada:

Tabla 6

##### ***Frecuencia de valores organizacionales y desempeño laboral***

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Valores Organizacionales	Inadecuado	Recuento	13	7	0	20
		% del total	10,7%	5,8%	0,0%	16,5%
	Regular	Recuento	15	37	8	60
		% del total	12,4%	30,6%	6,6%	49,6%
	Adecuado	Recuento	2	17	22	41
		% del total	1,7%	14,0%	18,2%	33,9%
	Total	Recuento	30	61	30	121
		% del total	24,8%	50,4%	24,8%	100,0%

La citada tabla, muestra los resultados asociados entre la dimensión valores organizacionales y la variable desempeño laboral, las cuales evidencian que un 30,6% que equivalen a 37 encuestados opinan que un regular nivel de valores organizacionales

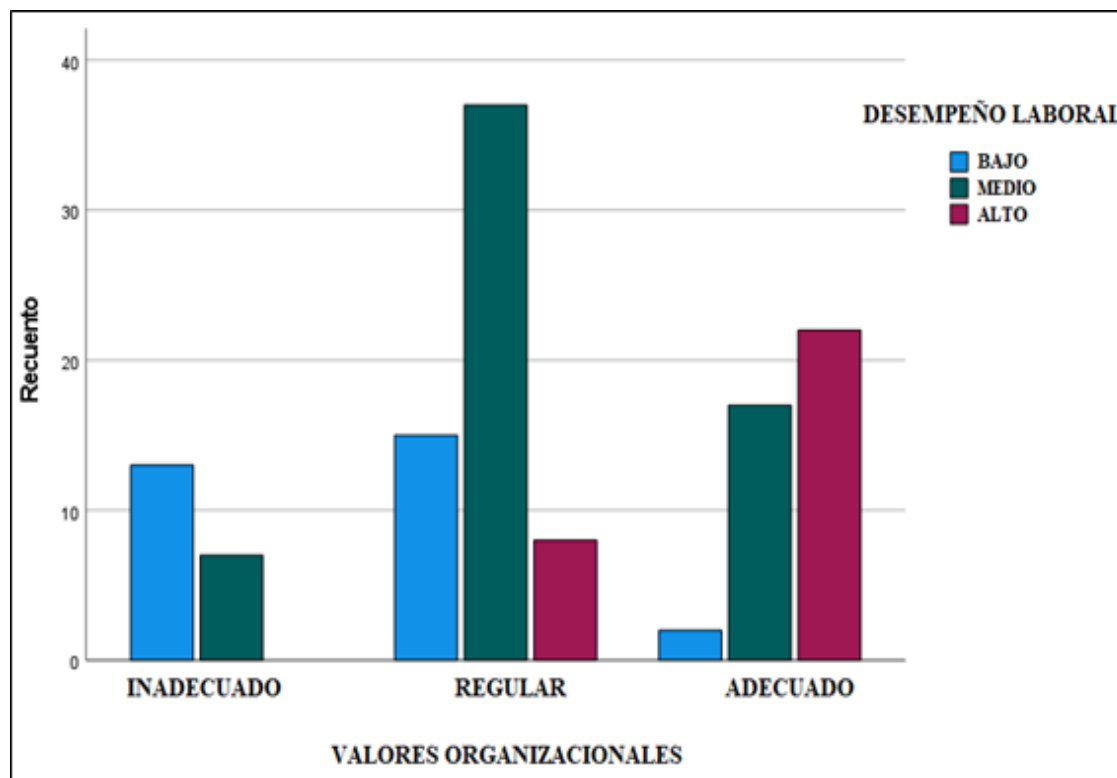
genera un desempeño laboral medio, por otra parte un 18,2% que representa a 22 encuestados considera que un adecuado nivel de valores organizacionales origina un nivel alto de desempeño laboral, y finalmente el 14,0% que representa a 17 encuestados percibe que un inadecuado nivel de valores organizacionales podría generar un nivel medio de desempeño laboral.

De manera complementaria, al analizar la dimensión valores organizacionales en su conjunto, se observó que el 49,6% de los encuestados consideró que esta se desarrolla de manera regular, el 33,9% la percibió como adecuada y únicamente el 16,5% la evaluó como inadecuada. Por otro lado, respecto a la variable desempeño laboral en una perspectiva global, se identificó que el 50,4% manifestó un nivel medio, mientras que el 24,8% señaló que el desempeño era bajo y el 24,8% restante lo valoró como alto.

Ahora bien, para efectos de tener una mejor visión de lo antes expuestos, a continuación, se esquematiza los resultados interpretados empleando los valores obtenidos del recuento de la tabla cruzada antes detallada:

**Figura 1:**

*Esquematización de la frecuencia entre valores organizacionales y desempeño laboral*



***Respecto al segundo objetivo específico***

En relación con el segundo objetivo específico, orientado a establecer la forma en que las normas y políticas internas se asociaron con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025, se obtuvieron los siguientes hallazgos, los cuales se presentan a través de la siguiente tabla cruzada:

Tabla 7

*Frecuencia de la normas y política internas y satisfacción laboral*

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Normas y Políticas Internas	Inadecuada	Recuento	7	1	0	8
		% del total	5,8%	0,8%	0,0%	6,6%
	Regular	Recuento	19	43	14	75
		% del total	15,7%	35,5%	10,7%	62,0%
	Adecuada	Recuento	4	17	17	38
		% del total	3,3%	14,0%	14,0%	31,4%
	Total	Recuento	30	61	30	121
		% del total	24,8%	50,4%	24,8%	100,0%

La citada tabla, muestra los resultados asociados entre la dimensión normas y políticas internas y la variable desempeño laboral, las cuales evidencian que un 35,5% que equivalen a 43 encuestados opinan que un regular nivel de normas y políticas internas genera un desempeño laboral medio, por otra parte un 15,7% que representa a 19 encuestados considera que un regular nivel de normas y políticas internas origina un nivel bajo de desempeño laboral, y finalmente el 14,0% que representa a 17 encuestados percibe que un adecuado nivel de valores organizacionales podría generar un nivel alto de desempeño laboral.

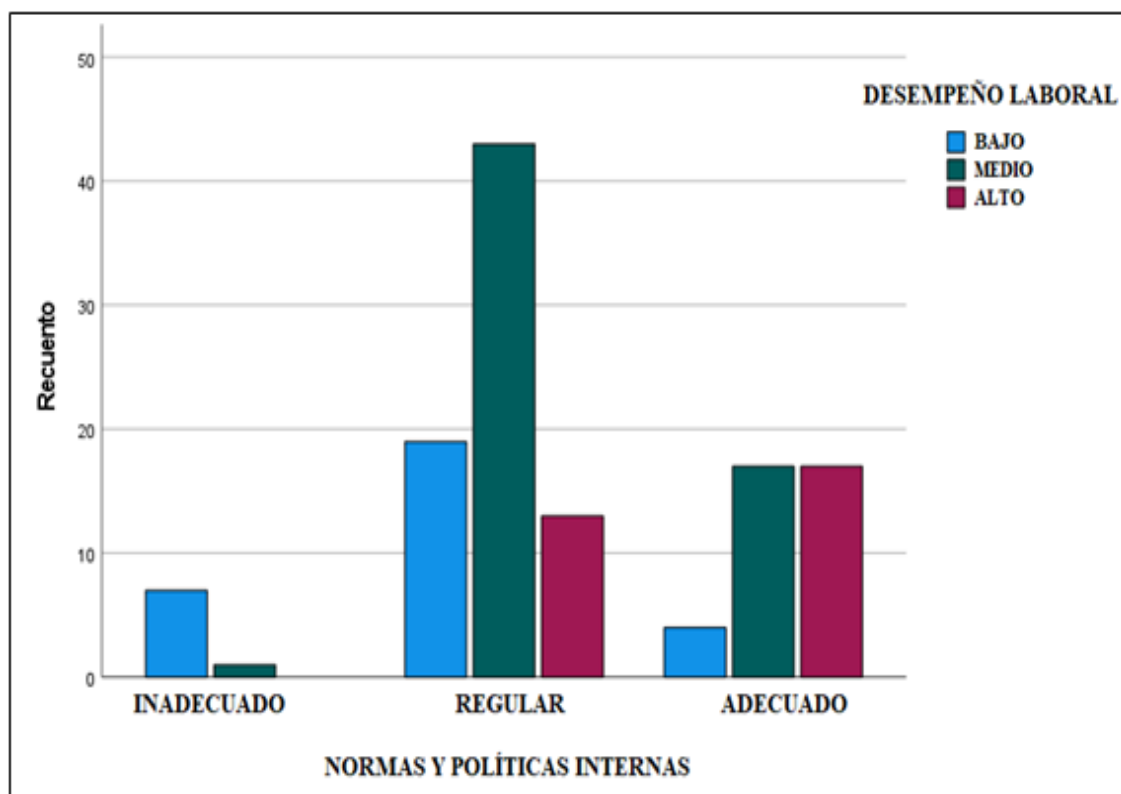
De manera adicional, en lo que respecta a la dimensión normas y políticas internas en su valoración global, se identificó que el 62,0% de los encuestados consideró que estas se aplican de manera regular, el 31,4% las calificó como adecuadas y únicamente el 6,6% las percibió como inadecuadas. En cuanto a la variable desempeño laboral en su conjunto,

los resultados evidenciaron que el 50,4% manifestó un nivel medio, mientras que el 24,8% reportó un desempeño bajo y el 24,8% restante lo valoró como alto.

Ahora bien, para efectos de tener una mejor visión de lo antes expuestos, a continuación, se esquematiza los resultados interpretados empleando los valores obtenidos del recuento de la tabla cruzada antes detallada:

**Figura 2:**

*Esquematización de la frecuencia entre normas y políticas internas con el desempeño laboral*



### **Respecto al tercer objetivo específico**

En alusión al tercer objetivo específico, orientado a establecer la manera en que el compromiso organizacional se vinculó con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025, se obtuvieron los resultados que se exponen en el siguiente gráfico y tabla cruzada:

Tabla 8

*Frecuencia del compromiso organizacional y desempeño laboral*

		Desempeño laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Compromiso Organizacional	Inadecuado	Recuento	13	9	1	23
		% del total	10,7%	7,4%	0,8%	19,0%
	Regular	Recuento	17	49	21	87
		% del total	14,0%	40,5%	17,4%	71,9%
	Adecuado	Recuento	0	3	8	11
		% del total	0,0%	2,5%	6,6%	9,1%
	Total	Recuento	30	61	30	121
		% del total	24,8%	50,4%	24,8%	100,0%

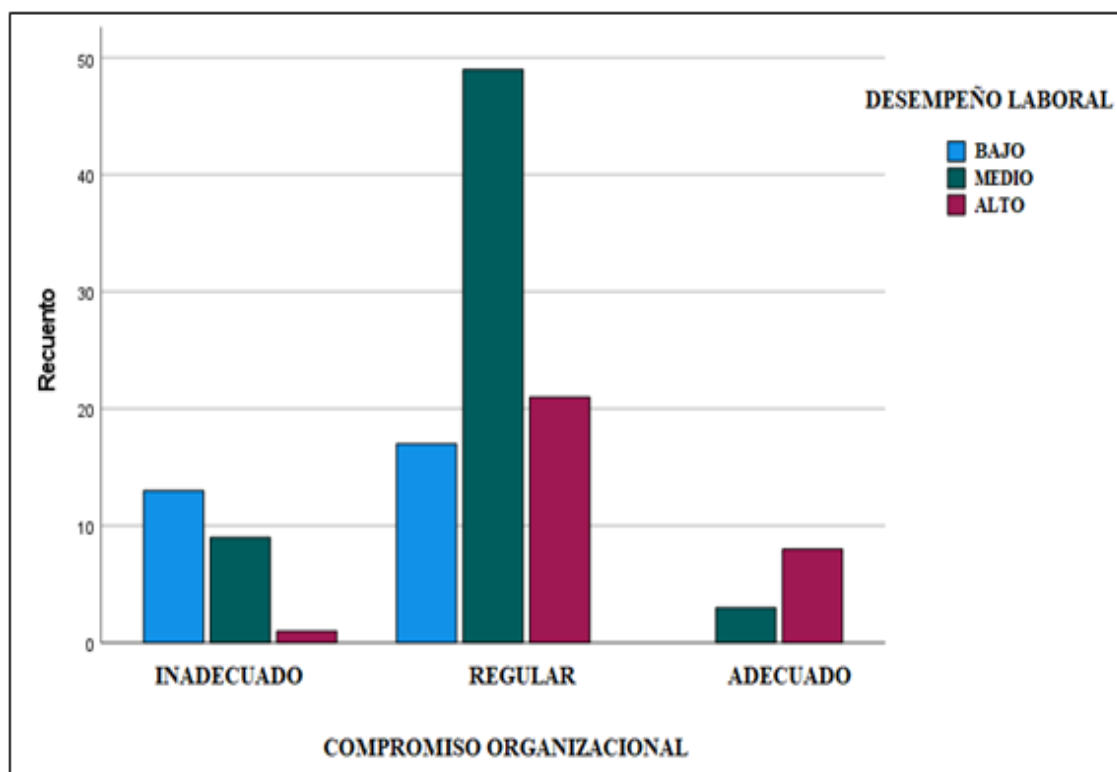
La citada tabla, permite advertir que el 40,5% de los encuestados (49 personas) consideró que un nivel regular de compromiso organizacional se relaciona con un desempeño laboral medio. Asimismo, un 17,4% (21 participantes) estimó que dicho nivel de compromiso puede generar un rendimiento alto, mientras que un 14,0% (17 trabajadores) lo asoció con un bajo desempeño.

De manera complementaria, al analizar la dimensión compromiso organizacional de forma global, se identificó que el 71,9% la percibió como regular, el 19,0% como inadecuada y apenas el 9,1% como adecuada. En cuanto a la variable desempeño laboral, los resultados globales evidenciaron que el 50,4% de los colaboradores manifestó un nivel medio, en tanto que el 24,8% reportó un desempeño bajo y el mismo porcentaje (24,8%) lo calificó como alto.

Ahora bien, para efectos de tener una mejor visión de lo antes expuestos, a continuación, se esquematiza los resultados interpretados empleando los valores obtenidos del recuento de la tabla cruzada antes detallada:

**Figura 3:**

*Esquematzación de la frecuencia entre compromiso organizacional y desempeño laboral*



***Respecto al objetivo general***

En relación al objetivo general que precisó: Determinar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025, se ha obtenido los siguientes resultados expuestos mediante la siguiente tabla cruzada:

Tabla 9

*Frecuencia de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral*

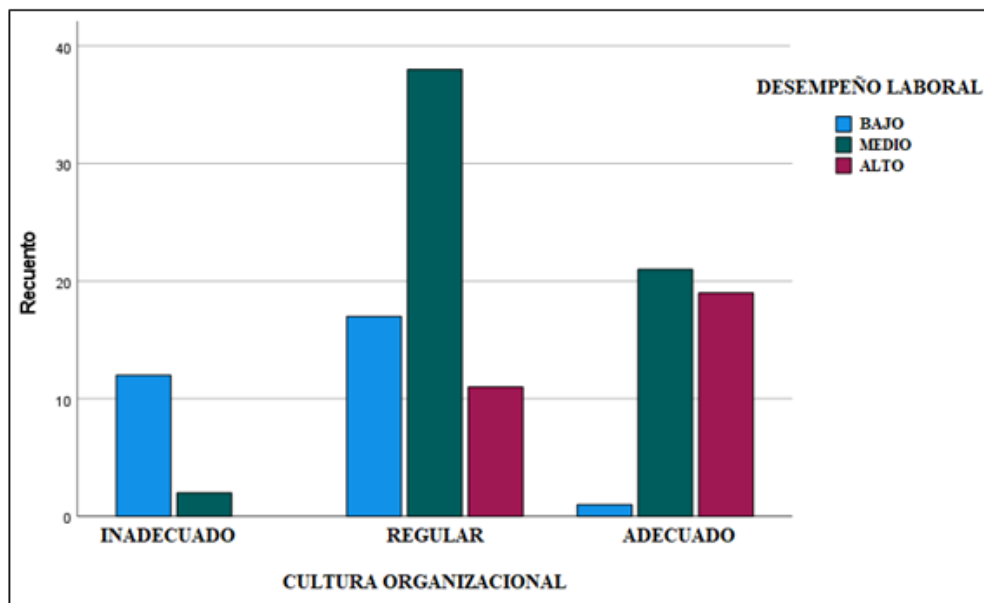
		Desempeño laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Cultura Organizacional	Inadecuada	Recuento	12	2	0	14
		% del total	9,9%	1,7%	0,0%	11,6%
	Regular	Recuento	17	38	11	66
		% del total	14,0%	31,4%	9,1%	54,5%
	Adecuada	Recuento	1	21	19	41
		% del total	0,8%	17,4%	15,7%	33,9%
	Total	Recuento	30	61	30	121
		% del total	24,8%	50,4%	24,8%	100,0%

La citada tabla expone los resultados obtenidos en torno a la relación entre la variable cultura organizacional y la variable desempeño laboral. Los datos permiten observar que el 31,4% de los encuestados percibió que la cultura organizacional en la entidad se desarrolla de manera regular, lo que se refleja en un desempeño laboral de nivel medio. A su vez, un 17,4% consideró que la cultura organizacional se implementa de manera adecuada, lo cual también se traduce en un rendimiento medio, mientras que un 15,7% señaló que dicha cultura es igualmente adecuada, pero en este caso asociada a un alto desempeño de los trabajadores.

Ahora bien, para efectos de tener una mejor visión de lo antes expuestos, a continuación, se esquematiza los resultados interpretados empleando los valores obtenidos del recuento de la tabla cruzada antes detallada:

**Figura 4:**

*Esquematzación de la frecuencia entre la cultura organizacional y desempeño laboral*

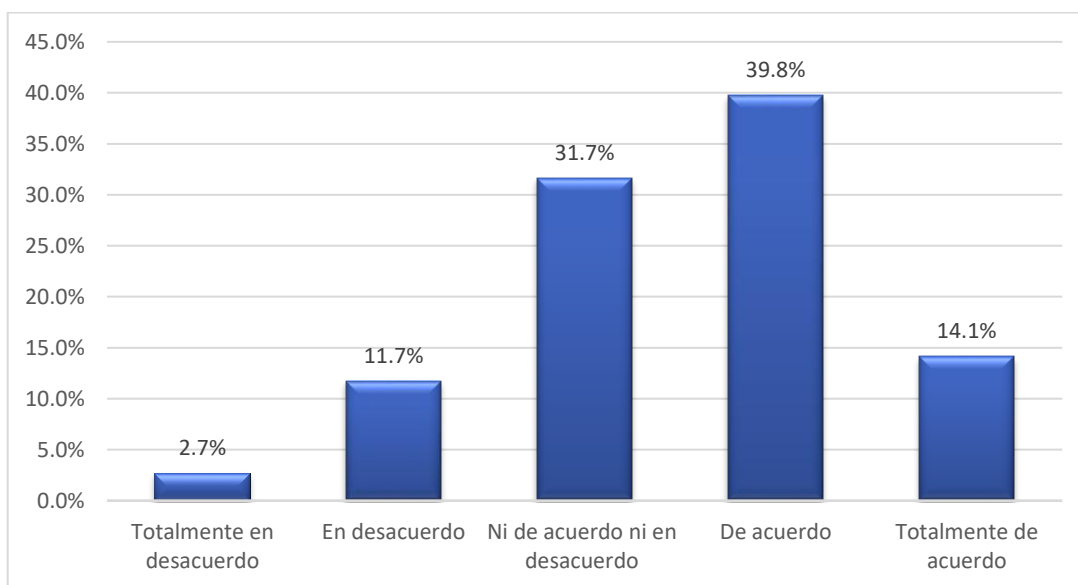


#### **4.1.2. Resultados descriptivos por variables y dimensiones**

*Respecto a la Variable Independiente: Cultura Organizacional*

**Figura 5:**

*Esquematzación de la frecuencia de cultura organizacional*



*Nota: Datos estadísticos de la variable independiente Cultura Organizacional*

De acuerdo al resultado total de la variable independiente: Cultura Organizacional se puede determinar que el 46.0% del total de los participantes valoró dentro del rango de inadecuado y regular, presentándose así una necesidad de mejora significativa en este aspecto dentro de la organización a fin de poder desarrollar una cultura organizacional sólida y eficiente, en tanto el 54.0% consideran que si existe un Cultura Organizacional adecuada, es así que en este contexto podríamos decir que existe falencias significativas en aspectos esenciales como los valores organizacionales, normas y políticas internas y el compromiso organizacional, lo que limita la construcción de una cultura sólida. El resultado de esta variable recopila el panorama general encontrado dentro de la organización.

Sumado a ello, a continuación, se precisa la distribución de frecuencias extraída del análisis de tablas cruzadas, respecto a las dimensiones de la cultura organizacional conjuntamente con sus indicadores, dando respuesta al análisis por separado de cada una de las variables de donde se destaca lo siguiente:

- En relación a la dimensión de valores organizacionales destaca que el 44.0% del total de los participantes considera no, presentándose así una necesidad de mejora significativa en la entidad, en tanto el 56.0% consideran que los valores organizacionales son adecuados, lo que indica que existe una percepción limitada sobre la solidez y coherencia de los valores promovidos por la institución.
- En relación a la dimensión de normas y políticas se tiene que del total de trabajadores el 49.0% del total de los participantes valoró de forma negativa dentro de normas y políticas internas, presentándose así una necesidad de mejora significativa en la entidad, en tanto el 51.0% consideran que las normas y políticas internas son adecuados, lo cual sugiere una brecha importante en el conocimiento y aceptación de las mismas.
- En relación a la dimensión de compromiso organizacional, se tiene que del total de trabajadores el 44.0% del total de los participantes valoró dentro del rango de inadecuado, presentándose así una necesidad de mejora significativa en la entidad, en tanto el 56.0% consideran que los valores organizacionales son adecuados, lo cual muestra un panorama preocupante que demanda acciones estratégicas inmediatas para fortalecer el vínculo de los trabajadores con la entidad.

Ahora bien, considerando que sobre esta variable se efectuó el planteamiento de los objetivos específicos, es pertinente realizar el análisis e interpretación de los resultados de cada uno de los indicadores, así como las preguntas que se vinculan a este, el mismo que se procede a describir:

### ***Respecto a la Dimensión 01 : Valores Organizacionales***

En concordancia con lo antes mencionado se procedió a efectuar el análisis por indicadores correspondientes a la dimensión valores organizacionales, la cual se encuentra contemplada dentro del primer objetivo específico, obteniendo la siguiente distribución de frecuencias:

Tabla 10

*Frecuencia de los indicadores de la dimensión valores organizacionales*

Pregunta		Recuento	%	
	Totalmente en desacuerdo	4	3,3%	
	En desacuerdo	12	9,9%	
Identificación con los valores institucionales de la Municipalidad	1.1. Se identifica con los valores institucionales de la Municipalidad	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	29,8%
		De acuerdo	57	47,1%
		Totalmente de acuerdo	12	9,9%
		Totalmente en desacuerdo	4	3,3%
	En desacuerdo	17	14,0%	
Compromiso con la visión y misión de la Municipalidad	1.2. Se compromete con la visión y misión de la Municipalidad	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	36,4%
		De acuerdo	37	30,6%
		Totalmente de acuerdo	19	15,7%

		Totalmente en desacuerdo	2	1,7%
		En desacuerdo	12	9,9%
Practicas éticas institucionales	1.3. Considera que la Municipalidad fomenta prácticas éticas en su gestión	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,0%
		De acuerdo	59	48,8%
		Totalmente de acuerdo	19	15,7%

---

*Nota: Resultado obtenido de la encuesta*

La tabla antes descrita, destaca los siguientes aspectos:

✓ **Indicador: IDENTIFICACIÓN CON LOS VALORES INSTITUCIONALES:**

Podemos observar que un 47,1% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto a la identificación con los valores institucionales, seguido de un 9.9% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 29.8% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.9% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 57.0% del total de trabajadores si se identifica con los valores institucionales, sin embargo, el 43.0% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere implementar programas de sensibilización que promuevan la reflexión sobre la importancia de los valores organizacionales y su aplicación en las funciones diarias, así mismo es esencial poder evaluar periódicamente el nivel de identificación, mediante reuniones de retroalimentación.

✓ **Indicador: COMPROMISO CON LA VISIÓN Y MISIÓN:**

Podemos observar que un 30.6% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto al compromiso con la visión y misión, seguido de un 15.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 36.4% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 14.0% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 46.3% del total de trabajadores considera que, si se compromete con la misión y visión de la Municipalidad, sin embargo, el 53.7% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere reforzar la comunicación interna de la misión y visión institucional mediante charlas informativas, boletines y medios digitales, asimismo promover la participación y escucha activa para generar mayor sentido de identificación con la misión y visión de la entidad.

✓ Indicador: PRÁCTICAS ÉTICAS INSTITUCIONALES:

Podemos observar que un 48.8% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto al desarrollo de prácticas éticas institucionales, seguido de un 15.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 24.0% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.9% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 64.5% del total de trabajadores considera que, si considera que la Municipalidad fomenta prácticas éticas, sin embargo, el 35.6% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere realizar capacitaciones periódicas en ética y conducta pública, enfatizando la importancia

de la integridad y la responsabilidad en el servicio, implementar un código de ética institucional.

***Respecto a la Dimensión 02: Normas y Políticas Internas***

Sumado a lo antes mencionado se procedió a efectuar el análisis por indicadores correspondientes a la dimensión normas y políticas internas, la cual se encuentra contemplada dentro del segundo objetivo específico, obteniendo la siguiente distribución de frecuencias:

Tabla 11

*Frecuencia de los indicadores de la dimensión normas y políticas internas*

		Pregunta	Recuento	%
Conocimiento de las políticas internas	2.1. Cree estar informado sobre las políticas internas de la Municipalidad.	Totalmente en desacuerdo	5	4,1%
		En desacuerdo	13	10,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	33,1%
		De acuerdo	42	34,7%
		Totalmente de acuerdo	21	17,4%
		Totalmente en desacuerdo	2	1,7%
Nivel de cumplimiento de las normativas institucionales	2.2. Cree que cumple con las normativas establecidas dentro de la Municipalidad	En desacuerdo	11	9,1%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	26,4%
		De acuerdo	57	47,1%
		Totalmente de acuerdo	19	15,7%
Flexibilidad normativa	2.3. Considera que las normas internas	Totalmente en desacuerdo	5	4,1%
		En desacuerdo	15	12,4%

Aceptación del personal a las políticas	2.4. Percibe las políticas internas como justas y necesarias para el buen funcionamiento de la Municipalidad	permiten cierto grado de flexibilidad cuando es necesario.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	33,9%	
			De acuerdo	44	36,4%	
			Totalmente de acuerdo	16	13,2%	
			Totalmente en desacuerdo	1	0,8%	
		En desacuerdo	21	17,4%		
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	43,0%		
		De acuerdo	32	26,4%		
		Totalmente de acuerdo	15	12,4%		

---

*Nota: Resultado obtenido de la encuesta*

La tabla antes descrita, destaca los siguientes aspectos:

✓ **Indicador: CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS INTERNAS**

Respecto a la pregunta sobre estar informado de las políticas internas de la Municipalidad, el 34.7% de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo, seguido de un 33.1% que manifiesta no estar de acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 17.4% indican estar totalmente de acuerdo, el 10.7% en desacuerdo y el 4.1% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 52.1% del total de trabajadores considera si estar informado sobre las políticas internas de la Municipalidad, sin embargo, el 47.9% manifiesta no conocerlas, lo que indica desconocimiento por gran parte de los trabajadores de la entidad.

Se sugiere desarrollar un repositorio digital o intranet institucional, donde se almacenen de forma ordenada todos los documentos normativos para su consulta permanente.

✓ Indicador: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS INSTITUCIONALES

Respecto a la pregunta sobre el cumplimiento de las normativas institucionales de la Municipalidad, el 47.1% de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo, seguido de un 26.4% que manifiesta no estar de acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 15.7% indican estar totalmente de acuerdo, el 9.1% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 62.8% del total de trabajadores cree cumplir con las normativas institucionales de la Municipalidad, sin embargo, el 37.2% manifiesta un bajo nivel de cumplimiento.

Se sugiere implementar un sistema de retroalimentación continua, donde los trabajadores reciban orientación en caso de incumplimientos y reconocimiento cuando se evidencie buenas prácticas.

✓ Indicador: FLEXIBILIDAD NORMATIVA

Respecto a la pregunta sobre si las normas internas permiten cierto grado de flexibilidad, el 36.4% de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo, seguido de un 33.9% que manifiesta no estar de acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 13.2% indican estar totalmente de acuerdo, el 12.4% en desacuerdo y el 4.1% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 49.6% del total de trabajadores considera que las normas internas permiten cierto grado de flexibilidad, sin embargo, el 50.4% manifiesta no es flexible.

Se sugiere implementar protocolos estandarizados, que permitan tomar decisiones excepcionales bajo criterios objetivos y documentados.

✓ **Indicador: ACEPTACIÓN DEL PERSONAL A LAS POLÍTICAS**

Respecto a la pregunta sobre la percepción de políticas internas como justas y necesarias para el buen funcionamiento de la Municipalidad, el 43.0% manifiesta no estar de acuerdo ni desacuerdo, seguido del 26.4% que manifiesta de acuerdo, mientras que el 17.4% indican estar en desacuerdo, el 12.4% de acuerdo y el 0.8% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 38.8% del total de trabajadores percibe las políticas internas como justas y necesarias, sin embargo, el 61.2% manifiesta no estar de acuerdo.

Se sugiere capacitar a los responsables de área en gestión normativa, es decir del área administrativa, asimismo deber ir de la mano de evaluaciones periódicas sobre la percepción del personal respecto a la aplicación de las normas institucionales.

***Respecto a la Dimensión 03: Compromiso Organizacional***

Por su parte, se procedió a efectuar el análisis por indicadores correspondientes a la dimensión compromiso organizacional, la cual se encuentra contemplada dentro del tercer objetivo específico, obteniendo la siguiente distribución de frecuencias:

Tabla 12

*Frecuencia de los indicadores de la dimensión compromiso organizacional*

		Pregunta	Recuento	%
Nivel de identificación	3.1. Se identifica con la imagen institucional de la Municipalidad	Totalmente en desacuerdo	4	3,3%
		En desacuerdo	12	9,9%
		Neutral	36	29,8%
		De acuerdo	57	47,1%
		Totalmente de acuerdo	12	9,9%
Factores motivacionales	3.2. Se siente impulsado a alcanzar sus objetivos gracias a la cultura organizacional	Totalmente en desacuerdo	4	3,3%
		En desacuerdo	17	14,0%
		Neutral	44	36,4%
		De acuerdo	37	30,6%
		Totalmente de acuerdo	19	15,7%
Compromiso afectivo	3.3. Usted tiene un fuerte sentido de pertenencia a la Municipalidad.	Totalmente en desacuerdo	2	1,7%
		En desacuerdo	12	9,9%
		Neutral	29	24,0%
		De acuerdo	59	48,8%
		Totalmente de acuerdo	19	15,7%

*Nota: Resultado obtenido de la encuesta*

La tabla antes descrita, destaca los siguientes aspectos:

✓ **Indicador: NIVEL DE IDENTIFICACIÓN**

Podemos observar que un 47.1% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto a la identificación con la imagen institucional, seguido de un 9.9% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 29.8% indican no estar de acuerdo ni

en desacuerdo, el 9.9% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 57.0% del total de trabajadores si se identifica con la imagen institucional de la Municipalidad, sin embargo, el 43.0% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere en base a este resultado se sugiere implementar acciones de fortalecimiento de identidad institucional, como campañas de comunicación interna, actividades de integración y formación sobre los valores y objetivos institucionales. Además, resulta conveniente desarrollar estrategias que promuevan la participación activa de los trabajadores en la construcción de la imagen institucional, con el fin de mejorar la cohesión, el compromiso y la identificación con la entidad pública.

✓ Indicador: FACTORES MOTIVACIONALES

Podemos observar que un 30.6% de los trabajadores se siente impulsado a alcanzar sus objetivos gracias a la cultura organizacional, seguido de un 15.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 36.4% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 14.0% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 46.3% del total de trabajadores considera que se siente impulsado a alcanzar sus objetivos gracias a la cultura organizacional, sin embargo, el 53.7% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere implementar programas de motivación y reconocimiento laboral, así como talleres de

alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales, con el fin de fortalecer el sentido de propósito y compromiso de los trabajadores.

✓ Indicador: COMPROMISO AFECTIVO

Podemos observar que un 48.8% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto al sentido de pertenencia a la Municipalidad, seguido de un 15.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 24.0% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.9% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo.

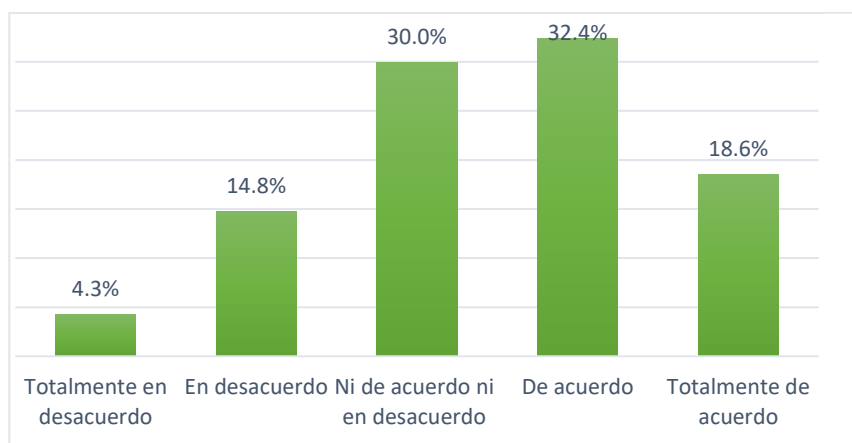
Por lo que se puede determinar que un 64.5% del total de trabajadores considera un fuerte sentido de pertenencia a la entidad, sin embargo, el 35.6% manifiesta su disconformidad. Este porcentaje minoritario, pero significativo, evidencia que aún existen brechas en aspectos relacionados con la identidad institucional, la motivación laboral y el fortalecimiento del vínculo emocional entre los trabajadores y la organización.

En base a este resultado se sugiere realizar estrategias de reconocimiento laboral, que valoren el esfuerzo, el desempeño y la contribución de los trabajadores a los objetivos institucionales.

***Respecto a la Variable Dependiente: Desempeño Laboral***

Figura 6

*Esquemmatización de la frecuencia de desempeño laboral*



*Nota: Datos estadísticos de la variable dependiente desempeño laboral*

De acuerdo al resultado total de la variable dependiente: Desempeño Laboral se puede determinar que el 49.0% del total de los participantes valoró dentro del rango desfavorable, presentándose así una necesidad de mejora significativa en este aspecto dentro de la organización a fin de poder contar con un desempeño laboral eficiente, en tanto el 51.0% está de acuerdo que posee un desempeño laboral alto, es así que en este contexto podríamos decir que existe falencias significativas en aspectos esenciales como el desarrollo de la tarea, desempeño contextual y el desempeño organizacional. El resultado de esta variable recopila el panorama general encontrado dentro de la organización.

Ahora bien, se presenta a continuación el análisis e interpretación de los resultados de cada uno de los indicadores, así como las preguntas que se vinculan a este, el mismo que se procede a describir:

***Respecto a la Dimensión 01: Desarrollo de la Tarea***

En concordancia con lo antes mencionado se procedió a efectuar el análisis por indicadores correspondientes a la dimensión desarrollo de la tarea, obteniendo la siguiente distribución de frecuencias:

Tabla 13

*Frecuencia de los indicadores de desarrollo de la tarea*

Pregunta		Recuento	%	
	Totalmente en desacuerdo	0	0%	
	En desacuerdo	22	18,2%	
Planeación y priorización.	4.1. Usted planea y prioriza sus tareas de manera efectiva	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	35,5%
		De acuerdo	38	31,4%
		Totalmente de acuerdo	18	14,9%
		Totalmente en desacuerdo	1	0,8%
Tiempos establecidos.	4.2. Cumple con los tiempos establecidos para sus tareas.	En desacuerdo	13	10,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	36,4%
		De acuerdo	47	38,8%
		Totalmente de acuerdo	16	13,2%
Objetivos de la tarea.	4.3. Esta enfocada en alcanzar los objetivos de sus tareas.	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
		En desacuerdo	14	11,6%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	28,9%
		De acuerdo	47	38,8%
		Totalmente de acuerdo	25	20,7%
		Totalmente en desacuerdo	7	5,8%
	En desacuerdo	14	11,6%	

4.4. Es capaz de gestionar eficientemente las herramientas y recursos necesarios para sus tareas.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	33,1%
	De acuerdo	46	38,0%
	Totalmente de acuerdo	14	11,6%
	Totalmente en desacuerdo	5	4,1%
4.5. Cumple con los estándares de calidad requeridos en las tareas asignadas.	En desacuerdo	17	14,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	37,2%
	De acuerdo	35	28,9%
	Totalmente de acuerdo	19	15,7%

---

*Nota: Resultado obtenido de la encuesta*

La tabla antes descrita, destaca los siguientes aspectos:

✓ **Indicador: PLANEACIÓN Y PRIORIZACIÓN**

Podemos observar que un 31,4% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto a la planeación y priorización de sus tareas de manera efectiva, seguido de un 14,9% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 35,5% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 18,2% en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 46,3% del total de trabajadores si planea y prioriza sus tareas de manera efectiva, sin embargo, el 53,7% manifiesta que no las planea ni las prioriza.

En base a este resultado se sugiere implementar estrategias de organización laboral, tales como capacitaciones en gestión del tiempo, elaboración de planes de trabajo estructurados y establecimiento de prioridades según los objetivos institucionales. Asimismo, se recomienda fomentar el uso de herramientas de planificación, como agendas, cronogramas o sistemas digitales de seguimiento de actividades, que permitan mejorar la eficiencia del desempeño laboral.

✓ Indicador: TIEMPOS ESTABLECIDOS

Podemos observar que un 38,8% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con el cumplimiento con los tiempos establecidos para sus tareas, seguido de un 13,2% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 36,4% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,8% en desacuerdo y el 0.8% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 52,0% del total de trabajadores considera que, si cumple con los tiempos establecidos para sus tareas, sin embargo, el 48,0% manifiesta lo contrario.

En base a este resultado se sugiere fortalecer los mecanismos de control y seguimiento del tiempo de ejecución de las actividades laborales, promoviendo el uso de herramientas de planificación y gestión del tiempo, así como capacitaciones orientadas al cumplimiento de plazos.

✓ Indicador: OBJETIVOS DE LA TAREA

Podemos observar que un 38,8% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto a alcanzar los objetivos de sus tareas, seguido de un 20.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 28.9% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 11.6% en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 59.5% del total de trabajadores considera que, si está enfocado en alcanzar los objetivos de sus tareas, sin embargo, el 40.5% manifiesta su disconformidad.

Podemos observar que un 38.0% de los trabajadores cree ser capaz de gestionar eficientemente las herramientas y recursos necesarios para sus tareas, seguido de un 11.5% que manifiesta estar

totalmente de acuerdo, mientras que el 33.1% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 11.6% en desacuerdo y el 5.8% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 49.6% del total de trabajadores considera que, si es capaz de gestionar eficientemente las herramientas y recursos necesarios para sus tareas, sin embargo, el 50.5% manifiesta su disconformidad.

Podemos observar que un 28.9% de los trabajadores cumple con los estándares de calidad requeridos en la tareas asignadas, seguido de un 15.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 37.2% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 14.0% en desacuerdo y el 4.2% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 44.6% del total de trabajadores considera que, si cumple con los estándares de calidad requeridos en las tareas asignadas, sin embargo, el 55.4% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere incorporar herramientas de gestión del desempeño, como el método SMART para definir objetivos laborales, matrices de seguimiento o formatos de control de actividades, con la finalidad de alinear el trabajo individual con los objetivos institucionales.

### ***Respecto a la Dimensión 02 : Desempeño Organizacional***

En concordancia con lo antes mencionado se procedió a efectuar el análisis por indicadores correspondientes a la dimensión desempeño organizacional, obteniendo la siguiente distribución de frecuencias.

Tabla 14

*Frecuencia de los indicadores de desempeño organizacional*

Pregunta		Recuento	%	
Responsabilidad	Totalmente en desacuerdo	9	7,4%	
	En desacuerdo	24	19,8%	
	5.1. Es responsable en el cumplimiento de mis tareas y funciones.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	30,6%
		De acuerdo	32	26,4%
	Totalmente de acuerdo	19	15,7%	
	Totalmente en desacuerdo	6	5,0%	
Puntualidad	5.2. Siempre llega puntual a su trabajo para cumplir con sus responsabilidades.	En desacuerdo	23	19,0%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23,1%
		De acuerdo	44	36,4%
	Totalmente de acuerdo	20	16,5%	
	Totalmente en desacuerdo	1	0,8%	
	En desacuerdo	18	14,9%	
Respeto	5.3. Mantiene el respeto hacia sus compañeros y superiores.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	26,4%
		De acuerdo	48	39,7%
	Totalmente de acuerdo	22	18,2%	
	Totalmente en desacuerdo	9	7,4%	
	5.4. Colabora activamente más allá de sus tareas específicas en la oficina	En desacuerdo	19	15,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23,1%
	De acuerdo	40	33,1%	
	Totalmente de acuerdo	25	20,7%	

	Totalmente en desacuerdo	4	3,3%
5.5. Se asegura de mantener una comunicación efectiva con sus superiores y compañeros.	En desacuerdo	20	16,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	30,6%
	De acuerdo	41	33,9%
	Totalmente de acuerdo	19	15,7%

*Nota: Resultado obtenido de la encuesta*

La tabla antes descrita, destaca los siguientes aspectos:

✓ **Indicador: RESPONSABILIDAD**

Podemos observar que un 26.4% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto a la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y funciones, seguido de un 15.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 30.6% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 19.8% en desacuerdo y el 7.4% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 42.1% del total de trabajadores si considera ser responsable en el cumplimiento de sus tareas y funciones, el 57.9% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere establecimiento de roles y funciones claramente definidos, mediante manuales de organización y funciones (MOF) actualizados, que permitan delimitar con precisión las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

✓ **Indicador: PUNTUALIDAD**

Podemos observar que un 36.4% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto a ser puntuales a la hora de llegar a su trabajo para el cumplimiento de sus responsabilidades, seguido de un 16.4% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 23.1% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 19.0% en desacuerdo y el 5.0% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 52.9% del total de trabajadores considera que, si llega puntual a su horario laboral, sin embargo, el 47.1% manifiesta que no lo hace.

En base a este resultado se sugiere promover campañas de sensibilización sobre la importancia de la puntualidad, vinculándola con la calidad del servicio, la imagen institucional y la eficiencia en la atención al ciudadano.

✓ Indicador: RESPETO

Podemos observar que un 39.7% de los trabajadores concuerda en que mantiene el respeto hacia sus compañeros y superiores, seguido de un 18.2% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 26.4% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 14.9% en desacuerdo y el 0.8% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 57.9% del total de trabajadores considera que si mantiene el respeto hacia sus compañeros y superiores, sin embargo, el 42.1% manifiesta que no lo hace.

Podemos observar que un 33.1% de los trabajadores colabora activamente más allá de sus tareas específicas en la oficina, seguido de un 20.7% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 23.1% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 15.7% en desacuerdo y el 7.4% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 53.8% del total de trabajadores considera que, si colabora activamente con tareas específicas en su área de trabajo, sin embargo, el 46.2% manifiesta que no lo hace.

Podemos observar que un 33.9% de los trabajadores se asegura de mantener una comunicación efectiva, seguido de un 15.7% que

manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 30.6% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 16.5% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 49.6% del total de trabajadores se asegura de mantener una comunicación efectiva con sus superiores y compañeros, sin embargo, el 50.4% manifiesta que no lo hace.

En base a este resultado se sugiere capacitar al personal en habilidades sociales y comunicación efectiva, tales como escucha activa, retroalimentación constructiva y manejo de conflictos, para fortalecer las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

### ***Respecto a la Dimensión 03 : Desempeño Contextual***

En concordancia con lo antes mencionado se procedió a efectuar el análisis por indicadores correspondientes a la dimensión desempeño contextual, obteniendo la siguiente distribución de frecuencias:

Tabla 15

*Frecuencia de los indicadores de desempeño contextual*

Pregunta		Recuento	%
Totalmente en desacuerdo		4	3,3%
En desacuerdo		6	5,0%
6.1. Trabaja bien en equipo con sus compañeros.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	15,7%
	De acuerdo	22	18,2%
	Totalmente de acuerdo	70	57,9%
6.2. Toma la iniciativa en sus tareas cuando es necesario.	Totalmente en desacuerdo	4	3,3%
	En desacuerdo	10	8,3%

	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	29,8%	
	De acuerdo	48	39,7%	
	Totalmente de acuerdo	23	19,0%	
	Totalmente en desacuerdo	9	7,4%	
	En desacuerdo	19	15,7%	
Empatía	6.3. Muestro empatía hacia sus compañeros y ciudadanos.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	36,4%
		De acuerdo	33	27,3%
		Totalmente de acuerdo	16	13,2%
		Totalmente en desacuerdo	11	9,1%
		En desacuerdo	24	19,8%
	6.4. Promueve un ambiente de trabajo positivo entre sus compañeros.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	28,9%
		De acuerdo	34	28,1%
		Totalmente de acuerdo	17	14,0%
		Totalmente en desacuerdo	8	6,6%
		En desacuerdo	25	20,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	33,9%	
	De acuerdo	33	27,3%	
	Totalmente de acuerdo	14	11,6%	

La tabla antes descrita, destaca los siguientes aspectos:

✓ **Indicador: TRABAJO EN EQUIPO**

Podemos observar que un 18.2% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto al trabajo en equipo, seguido de un 57.8% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 15.7% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 5.0% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 76.0% del total trabajadores considera que si trabaja en equipo con sus compañeros, sin embargo, el 24.0% manifiesta que no lo realiza de esta manera.

En base a este resultado se sugiere definir objetivos compartidos por áreas de trabajo, de manera que la responsabilidad de los resultados dependa del esfuerzo conjunto y no únicamente del desempeño individual.

✓ Indicador: INICIATIVA

Podemos observar que un 39.6% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con respecto a la toma de iniciativa para el desarrollo de su tarea, seguido de un 19.0% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 29.8% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 8.3% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 58.6% del total de trabajadores considera que, si toma iniciativa en el desarrollo de sus tareas, sin embargo, el 41.4% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere desarrollar capacitaciones enfocadas en habilidades de liderazgo, creatividad y resolución de problemas, las cuales permitan a los trabajadores afrontar retos con mayor confianza y sentido de responsabilidad.

✓ Indicador: EMPATÍA

Podemos observar que un 27.3% de los trabajadores se encuentran de acuerdo empatía hacia sus compañeros, seguido de un 13.2% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 36.4% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 15.7% en desacuerdo y el 7.4% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 40.5% del total de trabajadores considera que muestra empatía hacia sus compañeros y ciudadanos, sin embargo, el 59.5% manifiesta su disconformidad.

Podemos observar que un 28.1% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con promover un ambiente de trabajo positivo, seguido de un 14.0% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 28.9% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 19.9% en desacuerdo y el 9.1% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 42.1% del total de trabajadores considera que promueve un ambiente de trabajo positivo entre sus compañeros, sin embargo, el 57.9% manifiesta su disconformidad.

Podemos observar que un 27.3% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con la búsqueda de soluciones constructivas para problemas, seguido de un 11.6% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 33.9% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 20.7% en desacuerdo y el 6.6% totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede determinar que un 38.9% del total de trabajadores se encuentran de acuerdo con la búsqueda de soluciones constructivas para problemas, sin embargo, el 61.2% manifiesta su disconformidad.

En base a este resultado se sugiere promover espacios de integración laboral, tales como dinámicas grupales, actividades de trabajo en equipo o jornadas de convivencia, que permitan mejorar el trato interpersonal y la confianza mutua.

## 5.1. Prueba estadística

### 5.1.1. Prueba de Normalidad: Kolmogorov-Smirnov

Previo a desarrollar la contrastación hipotética, se efectuó la prueba de normalidad, considerando las siguientes premisas:

- ✓ Si  $p\text{-valor} \leq \alpha$ : los datos no siguen una distribución normal, se rechaza  $H_0$ .
- ✓ Si  $p\text{-valor} > \alpha$ : los datos siguen una distribución normal. No se puede rechazar  $H_0$ .

Tabla 16

*Pruebas de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov de las variables*

Variables	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable1	0,077	121	0,042	0,972	121	0,014
Variable 2	0,05	121	0,200	0,988	121	0,385

En la prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov aplicada a las variables *cultura organizacional* y *desempeño laboral*, se presenta el análisis correspondiente, con el propósito de determinar el tipo de distribución de los datos y evaluar la pertinencia del uso de técnicas estadísticas paramétricas o no paramétricas en el estudio.

De acuerdo con los criterios de decisión, cuando el valor de significancia (*p-valor*) es mayor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), no se rechaza la hipótesis nula, concluyéndose que la variable presenta una distribución normal. Por el contrario, si el *p-valor* es menor o igual a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, determinando que la variable no sigue una distribución normal.

Este análisis resulta fundamental, ya que la normalidad de las variables condiciona el tipo de pruebas estadísticas que se aplicarán posteriormente para evaluar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral.

En este caso, considerando que se ha trabajado con una muestra de 121 sujetos de estudio, y este valor al ser superior a 50, se empleó la prueba de Kolmogorov Smirnov mediante se encontró lo siguiente:

- ✓ Variable cultura organizacional, se obtuvo un p valor de 0,042 el cual al ser inferior al 5% del margen de error demuestra que dicha variable no tiene un comportamiento normal, se rechaza  $H_0$ .
- ✓ Variable desempeño laboral, se obtuvo un p valor de 0,200 el cual al ser superior al 5% del margen de error demuestra que dicha variable tiene un comportamiento normal, no se puede rechazar  $H_0$ .

En consecuencia, debido a que nos encontramos en un contexto donde una de las variables demuestra no tener un comportamiento normal corresponde emplear para el proceso de contrastación el estadístico Rho de Spearman (prueba no paramétrica).

## 5.2. Constraste de hipótesis

### 5.2.1. *Contraste de la hipótesis general*

#### **La hipótesis general es:**

- ✓  $H_0$ : No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.
- ✓  $H_1$ : Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.

Se utilizó la prueba de Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 17

*Significancia y relación entre cultura organizacional y desempeño laboral*

			Cultura Organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,729
		P valor		0,000
		N <sup>0</sup>	121	121
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,729	1,000
		P valor	0,000	
		N <sup>0</sup>	121	121

La tabla antes descrita, evidencia haber obtenido un valor de significancia de 0,000 menor al 5% del margen de error, en consecuencia denota que entre dichas variables de estudio existe relación significativa, por consiguiente se procede a rechazar la  $H_0$ , asimismo considerando el valor obtenido Rho Spearman de 0,729 encontrado; denotan que esta relación es positiva alta, por consiguiente, se concluye que la cultura organizacional evidencia tener una relación positiva alta respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Palca durante el año 2025.

### **5.2.2. Contraste de las hipótesis específicas**

**La primera hipótesis específica es:**

- ✓  $H_0$ : No existe relación significativa de los valores organizacionales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.
- ✓  $H_1$ : Existe relación significativa de los valores organizacionales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.

Se utilizó la prueba de Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 18

*Significancia y relación entre valores organizacionales y desempeño laboral*

			Valores organizacionales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Valores organizacionales	Coefficiente de correlación	1,000	0,635
		P valor		0,000
		N <sup>0</sup>	121	121
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,635	1,000
		P valor	0,000	
		N <sup>0</sup>	121	121

La tabla antes descrita, evidencia haber obtenido un valor de significancia de 0,000 menor al 5% del margen de error, en consecuencia denota que entre los valores organizacionales y el desempeño laboral existe relación significativa, por consiguiente se procede a rechazar la hipótesis  $H_0$ , asimismo considerando el valor obtenido Rho Spearman de 0,635 encontrado; denotan que esta relación es positiva moderada, por consiguiente, se concluye que los valores organizacionales evidencian tener una relación positiva moderada respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Palca durante el año 2025.

**La segunda hipótesis específica es:**

- ✓  $H_0$ : No existe relación significativa de las normas y políticas internas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.
- ✓  $H_1$ : Existe relación significativa de las normas y políticas internas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.

Se utilizó la prueba de Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 19

*Significancia y relación entre las normas y políticas internas y desempeño laboral*

			Normas y Políticas	Desempeño
			Internas	laboral
Rho de Spearman	Normas y Políticas Internas	Coefficiente de correlación	1,000	0,607
		P valor		0,000
		Nº	121	121
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,607	1,000
		P valor	0,000	
		Nº	121	121

La tabla antes descrita, evidencia haber obtenido un valor de significancia de 0,000 menor al 5% del margen de error, en consecuencia denota que entre las normas y políticas internas y el desempeño laboral existe relación significativa, por consiguiente se procede a rechazar la hipótesis  $H_0$ , asimismo considerando el valor obtenido Rho Spearman de 0,607 encontrado; denotan que esta relación es positiva moderada, por consiguiente, se concluye que las normas y políticas internas evidencian tener una relación positiva moderada respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Palca durante el año 2025.

**La tercera hipótesis específica es:**

- ✓  $H_0$ : No existe relación significativa del compromiso organizacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.
- ✓  $H_1$ : Existe relación significativa del compromiso organizacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.

Se utilizó la prueba de Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 20

*Significancia y relación entre compromiso organizacional y desempeño laboral*

			Compromiso Organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,560
		P valor		0,000
		Nº	121	121
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,560	1,000
		P valor	0,000	
		Nº	121	121

La tabla antes descrita, evidencia haber obtenido un valor de significancia de 0,000 menor al 5% del margen de error, en consecuencia denota que entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral existe relación significativa, por consiguiente se procede rechazar la hipótesis  $H_0$ , asimismo considerando el valor obtenido Rho Spearman de 0,560 encontrado; denotan que esta relación es positiva moderada, por consiguiente, se concluye que el compromiso organizacional evidencia tener una relación positiva moderada respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Palca durante el año 2025.

En atención a lo mencionado a continuación se precisa el análisis de necesidades para profundizar en las alternativas de solución que permitan generar un impacto positivo en la gestión institucional de la mencionada entidad municipal, el mismo que se sustenta en los resultados inferenciales encontrados por medio del valor rho de spearman, así como los resultados descriptivos de las tablas cruzadas y el análisis por variables dimensiones e indicadores.

Tabla 21

*Alternativas de mejora en la gestión institucional de la municipalidad*

Objetivos	Indicadores para mejorar la gestión institucional	Alternativa de solución	Articulación interna o interinstitucional
Primer objetivo específico (Relación positiva moderada)	Identificación con los valores institucionales	Programa de sensibilización y capacitación en valores institucionales	Convenios con universidades locales, Defensoría del Pueblo, CEPLAN o capacitadores externos.
	Prácticas éticas institucionales		
	Compromiso con la visión y misión	Charlas de socialización sobre la misión, visión y estructura organizacional de la entidad	
Segundo objetivo específico (Relación positiva moderada)	Prácticas éticas institucionales	Curso práctico sobre adaptación al trabajo municipal y buenas prácticas en la gestión institucional	Encargados del proceso la Oficina de Asesoría Legal y la Oficina de Recursos Humanos
	Conocimiento de las políticas internas	Revisión anual del reglamento interno de trabajo	
	Nivel de cumplimiento de las normativas institucionales	Reuniones de difusión y socialización generando manuales simplificados y cartillas informativas para conocer su utilidad en el buen funcionamiento institucional	
	Flexibilidad normativa		
Tercer objetivo específico (Relación positiva moderada)	Aceptación del personal a las políticas	Crear un sistema de motivación y reconocimiento semestral en base a evaluaciones periódicas con reconocimientos públicos y oportunidades de capacitación en gestión pública	Oficina de Recursos Humanos
	Nivel de identificación		
	Factores motivacionales		
	Compromiso afectivo		

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

El presente estudio tuvo como finalidad analizar y contrastar los resultados obtenidos con los antecedentes teóricos y empíricos existentes. La discusión se estructura en torno a los objetivos específicos y el objetivo general, integrando con la revisión bibliográfica, así como con la evidencia estadística de los valores encontrados mediante el Rho de Spearman, que a su vez fue seleccionado como prueba no paramétrica según los resultados obtenidos de la prueba de normalidad, donde se encontró una significancia de 0,042 y 0,200 para la cultura organizacional y el desempeño laboral respectivamente, con la revisión bibliográfica.

En relación al primer Objetivo Específico dentro de cual se buscó la relación entre los valores organizacionales y desempeño laboral, los resultados indicaron una correlación positiva moderada ( $Rho = 0,635$ ;  $p = 0,000$ ) entre los valores organizacionales y el desempeño laboral. Este hallazgo revela que la interiorización de valores institucionales como la responsabilidad, la honestidad y la cooperación tiene un efecto directo en la eficiencia y compromiso de los funcionarios. En concordancia, Gálvez y Miguel (2024) señalaron que los valores compartidos refuerzan el sentido de pertenencia y facilitan la coordinación de tareas. Asimismo, Robbins y Judge (2013) sostienen que los valores organizacionales actúan como guías del comportamiento laboral, influyendo en la motivación y la productividad. Sin embargo, en el caso de Palca, aunque la correlación fue significativa, la percepción mayoritaria se ubicó en un nivel regular, lo que evidencia que los valores aún no se han consolidado como un motor del desempeño. Esto sugiere la necesidad de implementar programas de fortalecimiento cultural que conviertan los valores en prácticas diarias, alineadas con las metas institucionales.

Por su parte, respecto al segundo Objetivo Específico que buscó la relación entre las normas organizacionales y desempeño laboral, se halló una correlación positiva moderada ( $Rho = 0,607$ ;  $p = 0,000$ ), lo cual evidencia que las normas claras y coherentes influyen en el desempeño. Este resultado coincide con Fernández (2023), quien destacó que la normativa interna contribuye a generar confianza, estabilidad y eficiencia en la ejecución de las tareas. A la vez, Palomino (2021) advirtió que cuando las normas son ambiguas o se aplican de manera desigual, se produce un desempeño limitado. En Palca, el 62% de los encuestados señaló que las políticas internas se perciben como regulares, lo que refleja una brecha entre la normativa formal y su aplicación práctica. Esto implica que, si bien las reglas están presentes, no siempre se traducen en conductas consistentes. La literatura respalda esta conclusión: Schein (2010) subraya que las normas solo se consolidan como parte de la cultura cuando son compartidas y aceptadas por los miembros de la organización. Por tanto, el reto no es únicamente diseñar normas, sino garantizar su cumplimiento y generar confianza en la justicia organizacional.

De igual forma, respecto al tercer Objetivo Específico que buscó la relación entre el compromiso organizacional y desempeño laboral, los resultados mostraron una correlación positiva moderada ( $Rho = 0,560$ ;  $p = 0,000$ ) entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral, aunque apenas el 9,1% de los funcionarios percibió un compromiso adecuado. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Aguayo (2024), quien en su estudio en Lima concluyó que el compromiso de los colaboradores es un predictor directo del esfuerzo y la proactividad. De igual forma, Chiang et al. (2024) sostienen que el compromiso emocional y normativo influye en la permanencia y la calidad del trabajo, mientras que la falta de compromiso incrementa la rotación. En Palca, la baja percepción de compromiso refleja un riesgo organizacional, pues limita la sostenibilidad de los logros alcanzados. Se trata, por tanto, de un punto crítico de mejora, que requiere políticas activas de motivación, reconocimiento y desarrollo profesional, en línea con lo propuesto por Chiavenato (2017), quien destaca que el compromiso surge cuando el trabajador se siente valorado y parte integral de la organización.

Por último, respecto al Objetivo General que buscó la relación entre la Cultura organizacional y desempeño laboral, se confirmó una relación positiva alta ( $Rho = 0,729$ ;  $p = 0,000$ ) entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Este resultado ratifica lo señalado por Denison (2000), quien argumenta que una cultura sólida constituye un pilar estratégico para el éxito institucional. A nivel local, Portella (2023) también encontró una correlación muy fuerte (0,824) en la Región Policial Tacna, lo que respalda la validez de los hallazgos. A nivel internacional, Quiñónez y Saltos (2024) reportaron que la cultura organizacional influyó en la equidad de las evaluaciones de desempeño, mientras que Núñez (2022) mostró que en el ámbito hospitalario la cultura y el compromiso repercuten directamente en la calidad del servicio.

En síntesis, la discusión demuestra que los valores, normas y compromiso organizacional son componentes que, cuando se consolidan, elevan significativamente el desempeño laboral. No obstante, en la Municipalidad de Palca persisten debilidades en la práctica y percepción de estos elementos, lo que limita la efectividad de la gestión pública. Estos resultados no solo validan las teorías clásicas de Schein (2010) y Robbins (2004), sino que además confirman que el fortalecimiento de la cultura organizacional es una estrategia clave para mejorar la eficiencia, la transparencia y la satisfacción ciudadana.

Ahora bien respecto a las fortalezas y debilidades encontradas en la investigación, la principal fortaleza fue encontrar una relación alta entre las variables de estudio, así como el valor de rho de spearman permite dar una priorización respecto a las dimensiones de la cultura organización que se requieren mejorar, siendo el orden de prioridad el siguiente: 1) Fortalecer los valores organizacionales, 2) Mejorar y difundir las normas y políticas internas, 3) Reforzar el compromiso organizacional.

Asimismo, respecto a las debilidades encontradas en la investigación, es necesario mejorar el compromiso institucional alineado a la misión y visión de la entidad, así como el fomento de buenas prácticas éticas, todo ello mediante la generación de programas semestrales de sensibilización y capacitación en valores institucionales, como la responsabilidad, la honestidad y la cooperación estos en respuesta a mejorar el compromiso institucional alineado a la misión y visión de la entidad, así como fomentar

buenas prácticas éticas dentro de la institución. Dichos programas deben incluir dinámicas participativas y casos prácticos adaptados al trabajo municipal, de manera que los funcionarios no solo adquieran los conceptos, sino que los apliquen en su labor diaria. Esta acción puede gestionarse mediante convenios con universidades locales, la Defensoría del Pueblo, el CEPLAN o capacitadores externos, lo que la hace viable y contextualizada.

De igual forma, mejorar la falta de información sobre las políticas internas, que acarrea en desconocimiento sobre el cumplimiento normativo, así como y desconocer si estas son justas y permiten un buen funcionamiento institucional, para lo cual se tendría que efectuar una revisión anual del reglamento interno de trabajo, asegurando su difusión clara a través de charlas obligatorias, manuales simplificados y cartillas informativas esto para mejorar la falta de información sobre esta normatividad interna y de esta forma incrementar el nivel de conocimiento de sus trabajadores que les permitan cumplir con sus obligaciones. La tarea puede ser liderada por la Oficina de Asesoría Legal junto con Recursos Humanos, garantizando que el reglamento sea entendido, aceptado y percibido como justo por todos los colaboradores de esta forma comprendan su utilidad y aplicación para tener un buen funcionamiento institucional

Así como, mejorar la identificación con la imagen institucional, así como motivación para alcanzar los objetivos y el sentido de pertenencia institucional, en consecuencia, el involucramiento emocional y profesional con la institución, para lo cual se tendría que implementar un sistema de motivación y reconocimiento semestral, que incluya evaluaciones periódicas de desempeño con retroalimentación personalizada, reconocimientos públicos (certificados de mérito, menciones en reuniones institucionales) y oportunidades de capacitación en gestión pública, esto para incrementar la motivación de los trabajadores y permita alcanzar los objetivos institucionales, así como aumentar el sentido de pertenencia e involucramiento emocional y profesional.

En ese contexto, es preciso indicar como análisis crítico de la investigación, que se logró obtener dos instrumentos que cuentan con rigor científico, mediante los cuales se estudió la problemática en la unidad de análisis seleccionada. Los cuales son factibles

de ser replicados en otras municipalidades con la finalidad de evidenciar los niveles de cultura organizacional que presentan, así como la percepción sobre el desempeño laboral, y en base a eso, tomar acciones de mejora sobre las políticas instituciones para incrementar el desempeño organizacional sustentado en contar con una adecuada cultura organizacional.

## CONCLUSIONES

### Primera

Se determinó que la cultura organizacional se relaciona de manera significativa (Rho de Spearman = 0,729;  $p = 0,000$ ) con respecto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, en el año 2025, dicho hallazgo evidencia que en la medida que exista una cultura organizacional fortalecida y adecuada se podrá contar con un desempeño laboral alto, asimismo se presenta una posibilidad de mejora en la variable cultura organizacional del 46.0% , con mayor énfasis en la dimensión de normas y políticas internas (49,2%) y en la variable desempeño laboral del 49.0%, con mayor énfasis en la dimensión desarrollo de la tarea (49,6%).

### Segunda

Tras el análisis de la dimensión valores organizacionales se concluye que existe una relación significativa (Rho de Spearman = 0,635;  $p = 0,000$ ) con respecto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, en el año 2025, con una posibilidad de mejora en la identificación con los valores institucionales (43,0%), asimismo con el compromiso con la visión y misión de la entidad (53,7%) y con el desarrollo de las prácticas éticas institucionales (35,6%).

### Tercera

En el análisis de la dimensión normas y políticas internas se concluye que existe una relación significativa (Rho de Spearman = 0,607;  $p = 0,000$ ) con respecto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, en el año 2025, con una posibilidad de mejora con respecto al conocimiento de las políticas internas de la Municipalidad (47,9%), en el nivel de cumplimiento de las normativas institucionales (37,2%), en la flexibilidad de las normas internas (50,4%) y en la percepción de las

políticas internas como justas y necesarias para el buen funcionamiento de la entidad (61,2%).

#### Cuarta

En el análisis de la dimensión compromiso organizacional se determinó que se relaciona de manera significativa ( $Rho$  de Spearman = 0,506;  $p = 0,000$ ) con respecto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, en el año 2025, con una necesidad de mejora con respecto al nivel de identificación con la imagen institucional (43,0%), así como factores motivacionales que impulsen a alcanzar sus objetivos (53,7%) y el compromiso afectivo, es decir, el sentido de pertenecía a la entidad (35,6%).

## RECOMENDACIONES

### Primera

Se recomienda al titular de la Municipalidad Distrital de Palca conjuntamente con la unidad a cargo de la modernización del estado, diseñe un plan integral de fortalecimiento de la cultura organizacional, con actividades trimestrales de integración laboral, talleres de liderazgo participativo para jefes de área y campañas internas de comunicación. Estas acciones pueden ejecutarse con los recursos del área de Recursos Humanos y en coordinación con la Gerencia Municipal, lo que asegura su factibilidad y sostenibilidad. Esto permitirá consolidar valores institucionales, normas y prácticas internas que fomenten la responsabilidad, la iniciativa y la eficiencia en los trabajadores, contribuyendo directamente a un mejor desempeño laboral y al logro de los objetivos institucionales.

### Segunda

Se recomienda para mejorar la percepción de los valores organizacionales, enfocarse principalmente en el compromiso de los trabajadores con la misión y visión de la entidad ya que es el indicador con mayor necesidad de mejora, es así que se sugiere reforzar la comunicación interna institucional mediante charlas informativas, boletines y medios digitales, asimismo promover la participación y escucha activa para generar mayor sentido de identificación. Por otro lado, implementar programas semestrales de sensibilización y capacitación en valores institucionales, responsabilidad, honestidad, así como fomentar buenas prácticas éticas dentro de la institución. Dichos programas deben incluir dinámicas participativas y casos prácticos adaptados al trabajo municipal, de manera que los funcionarios no solo adquieran los conceptos, sino que los apliquen en su labor diaria. Esta acción puede gestionarse mediante convenios con universidades locales, la Defensoría del Pueblo, el CEPLAN o capacitadores externos, lo que la hace viable y contextualizada.

### Tercera

Se recomienda que la Municipalidad realice una revisión anual del reglamento interno de trabajo, asegurando su difusión clara a través de charlas obligatorias, manuales simplificados y cartillas informativas esto para mejorar la falta de información sobre esta normatividad interna y de esta forma incrementar el nivel de conocimiento de sus trabajadores que les permitan cumplir con sus obligaciones. La tarea puede ser liderada por la Oficina de Asesoría Legal junto con Recursos Humanos, garantizando que el reglamento sea entendido, aceptado y percibido como justo por todos los colaboradores de esta forma comprendan su utilidad y aplicación para tener un buen funcionamiento institucional, destacando que esta recomendación resulta ser factible dentro del marco normativo municipal vigente alineado a su reglamento de organización y funciones.

### Cuarta

Se sugiere que el área de bienestar de la oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad implemente un sistema de motivación y reconocimiento semestral, que incluya evaluaciones periódicas de desempeño con retroalimentación personalizada, reconocimientos públicos (certificados de mérito, menciones en reuniones institucionales) y oportunidades de capacitación en gestión pública, esto para incrementar la motivación de los trabajadores y permita alcanzar los objetivos institucionales, así como aumentar el sentido de pertenencia e involucramiento emocional y profesional. Este sistema puede ser gestionado sin necesidad de grandes presupuestos adicionales, priorizando incentivos no monetarios que resulten viables para la institución, acorde a los parámetros del código de ética de la función pública y la ley orgánica de municipalidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abud y Verdur. (2023). *La cultura organizacional de OSDOP-Delegación Jujuy y su incidencia en el desempeño laboral de sus empleados*. Obtenido de Ucasal - Tesis: [https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id\\_notice=74356](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=74356)
- Aguayo, L. (2024). *Relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del sistema de administración de justicia en el Perú, año 2023*. Obtenido de Ulima: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/21052>
- Bernal et al. (2023). Importancia de la descripción de cargos y su impacto en el desempeño laboral. Caso: empresa D'moda (Tacna, Perú). *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 31*, 31-21.
- Bravo et al. (2024). *Diagnóstico de cultura organizacional en una empresa comercializadora de electrodomésticos (Tesis)*. Obtenido de Universidad del Azuay - Tesis: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15183>
- Briones, M. (2024). *Motivación laboral y su relación con el compromiso organizacional en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe-2022*. Obtenido de USAT- Tesis: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/7526>
- Calle, A., & Intriago, D. (2023). Cultura organizacional en el desempeño laboral de la Unidad Educativa Gonzalo Escobar Barcia. *Ciencia y Desarrollo 27 (1)*, 1-11.
- Castro, J. (2023). *Impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional y en sus resultados empresariales*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) - Tesis: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667216/Castro\\_GJ.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667216/Castro_GJ.pdf?sequence=3)
- Chamorro, J. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad de la Provincia de Huancayo, 2023*. Obtenido de UCV- Tesis: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/149630>

- Chiang et al. (2024). compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Revista Ciencias administrativas* n.23, 5-5. Obtenido de [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382024000100005&script=sci\\_abstract&tlng=en](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382024000100005&script=sci_abstract&tlng=en)
- Chuchón, A. (2023). Influencia del desempeño laboral en la efectividad de la gestión pública. *Revista Dilemas Contemporáneos, N. 1*. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3777>
- Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de La academia: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Cursalab. (2025). *6 factores claves que influyen en el desempeño laboral*. Obtenido de Cursalab: <https://cursalab.io/blog/factores-influyen-desempeno-laboral/>
- Díaz, C. (2021). *Cultura organizacional según Geert Hofstede*. Obtenido de Recurso Humano: <https://www.recursohumano.cl/post/cultura-organizacional-seg%C3%BAAn-geert-hofstede>
- Fernández, M. (2023). El código ético como mecanismo de autorregulación empresarial en la protección de datos de sus empleados: singularidades sobre su eficacia. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales, 13(2)*, 1-34.
- Galvez, K., & Miguel, D. (2024). *Cultura organizacional y desempeño laboral en colaboradores de la consultora CPELSC - Huancayo, 2022*. Obtenido de Repositorio Continental- Tesis: <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/14919>
- García et al. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII (Especial 5)*, 184-197.
- González, N. (2023). *La Cultura y Clima Organizacional como Claves para la Satisfacción Laboral y Compromiso con los Objetivos Organizacionales*”.

Obtenido de Biblioteca Galileo- Tesis:  
<https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1545>

Grupo Mercer. (2025). *Construir la cultura de la organización como una capacidad estratégica*. Obtenido de Mercer: <https://www.mercer.com/es-pe/solutions/transformation/workforce-and-organization-transformation/culture/>

López et al. (s.f.). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Madrid: Síntesis.

Lucena, E. (2021). Liderazgo y cultura organizacional en el contexto empresarial. *Revista Gerentia, N 1*.

Madgavkar et al. (2023). *El desempeño a través de las personas: Transformar el capital humano en ventaja competitiva*. Obtenido de McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-desempeno-a-traves-de-las-personas-transformar-el-capital-humano-en-ventaja-competitiva/es>

Maubecin, L. (2024). *6 Teorías sobre Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/6-teor%C3%ADas-sobre-cultura-organizacional-dr-leonardo-maubecin-dss6f>

Méndez et al. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Uisrael* 4(1), 59–74. Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/718>

Meza et al. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores de empresas automotrices. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 172-185.

Miranda, P. (2021). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019*. Obtenido de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tesis: <https://repositorio.unjbg.edu.pe/items/119baaf5-79a0-4312-85f8-deef6e2cdc6c>

- Noreña, D. (2023). *Diccionario de investigación*. Obtenido de Universidad de Lima- Tesis:  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10889/Nore%C3%B1a\\_Diccionario-de-Investigacion.pdf?sequence=1](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10889/Nore%C3%B1a_Diccionario-de-Investigacion.pdf?sequence=1)
- Núñez, L. (2022). *Compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal de enfermería del área de un Hospital General de segundo nivel de atención en ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil- Tesis: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/19168>
- OCDE. (2017). *Innovar en el sector público*. Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/04/innovation-skills-in-the-public-sector\\_g1g7847d/9789264275089-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/04/innovation-skills-in-the-public-sector_g1g7847d/9789264275089-es.pdf)
- Palomino, V. (2021). *Compromiso organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Paramonga, 2020*. Obtenido de UCV- Tesis:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63157/Palomino\\_ZVV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63157/Palomino_ZVV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peralta et al. (2023). Compromiso organizacional en una empresa ubicada en dos bocas, Tabasco. *Especial3: Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías del ICBI*, Vol. 11, n3, 94-102. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/view/11477>
- Pineda et al. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Revisión literaria. Commercium Plus*, 5(1), 1–12. Obtenido de [https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638](https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638)
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium plus, Número 1, Volumen 5*. Obtenido de [https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638](https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638)



- Soto et al. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática* , v. 10, n. 29, 1-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968300003/637968300003.pdf>
- Sumba et al. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias, Vol. 8, N°. Extra 1*, 234–261. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Valdez, A. (2024). *Cultura organizacional y síndrome de burnout en los profesores de secundaria de la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Tacna – 2023*. Obtenido de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tesis: <https://repositorio.unjbg.edu.pe/items/63938bb8-2c72-472b-bfd2-918d77daffb1>
- Vizcaíno et al. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Revista Ciencia Latina*. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658>
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas* , vol. 11 , núm. 20, 263-289. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

**ANEXOS**

**5.3. ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES			METODOLOGÍA
<p><b>P. General:</b> ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?</p>	<p><b>O. General:</b> Identificar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p>	<p><b>H. General:</b> La cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p>	<b>Variable independiente: Cultura organizacional</b>			<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, transversal.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Población:</b> 176 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna</p> <p><b>Muestra:</b> 121 personas</p>
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	
			<p>1. Valores organizacionales</p> <p>2. Normas y políticas internas</p> <p>3. Compromiso organizacional</p>	<p>1.1. Identificación con los valores institucionales</p> <p>1.2. Compromiso con la visión y misión</p> <p>1.3. Prácticas éticas institucionales</p> <p>2.1. Conocimiento de las políticas internas</p> <p>2.2. Nivel de cumplimiento de las normativas institucionales</p> <p>2.3. Flexibilidad normativa</p> <p>2.4. Aceptación del personal a las políticas</p> <p>3.1. Nivel de identificación</p> <p>3.2. Factores motivacionales</p> <p>3.3. Compromiso afectivo</p>		
			<b>Variable dependiente: Desempeño laboral</b>			
<p><b>P. Específicos</b> ¿De qué manera se relaciona los valores organizacionales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?</p> <p>¿De qué manera se relaciona las normas y políticas internas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?</p>	<p><b>O. Específicos</b> Identificar de qué manera se relaciona los valores organizacionales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p> <p>Identificar de qué manera se relaciona las normas y políticas internas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p>	<p><b>H. Específicas</b> Los valores organizacionales manera se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p> <p>Las normas y políticas internas manera se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	
			<p>4. Desarrollo de la tarea</p> <p>5. Desempeño organizacional</p>	<p>4.1. Planeación y priorización</p> <p>4.2. Tiempos establecidos</p> <p>4.3. Objetivos de la tarea</p> <p>5.1. Responsabilidad</p> <p>5.2. Puntualidad</p> <p>5.3. Respeto</p>		
			<p>6. Desempeño contextual</p>	<p>6.1. Trabajo en equipo</p> <p>6.2. Iniciativa</p> <p>6.3. Empatía</p>		

<p>¿De qué manera se relaciona el compromiso organizacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025?</p>	<p>Identificar de qué manera se relaciona el compromiso organizacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p>	<p>El compromiso organizacional manera se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025</p>			
---	---	---	--	--	--

#### 5.4. ANEXO 2: INSTRUMENTOS

##### CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado trabajador, la encuesta que a continuación se presenta es completamente anónima, lo que implica que no será necesario proporcionar ningún tipo de información personal al completar el cuestionario. En este sentido, le pedimos que, por favor, seleccione con una X la respuesta que mejor refleje su opinión o experiencia sobre cada pregunta.

Agradecemos de antemano su colaboración y participación en esta actividad.

Opciones:

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

##### OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Determinar cuál es la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.

##### CONSENTIMIENTO INFORMADO:

Su cooperación en este trabajo de investigación será de gran valor, el grado de respuesta de acuerdo a los aspectos citados se realizará marcando cada ítem del instrumento según corresponda para su afirmación. Esta encuesta es de carácter CONFIDENCIAL y de uso exclusivo para la investigación.

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
Variable Independiente: Cultura Organizacional					
Valores organizacionales					
1.1. Considera usted sentir identificación con los valores institucionales de la municipalidad.					
1.2. Considera usted estar comprometido con la visión y la misión de la municipalidad.					
1.3. Considera usted que la municipalidad fomenta prácticas éticas dentro de su gestión institucional.					
Normas y políticas internas					
2.1. Considera usted que la municipalidad lo mantiene informado sobre las políticas internas.					
2.2. Considera usted que la entidad municipal viene cumpliendo con las normativas establecidas en sus reglamentos de trabajo.					
2.3. Considera usted que las normas internas permiten cierto grado de flexibilidad cuando es necesario.					
2.4. Considera usted que se percibe que las políticas internas son justas y necesarias para el buen funcionamiento de la municipalidad.					

Compromiso organizacional				
3.1. Considera usted sentir identificación con la imagen institucional que proyecta la municipalidad.				
3.2. Considera usted que la cultura organizacional de la municipalidad lo impulsa alcanzar sus objetivos profesionales.				
3.3. Considera usted sentir un fuerte sentido de pertenencia con la municipalidad.				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

Estimado trabajador, la encuesta que a continuación se presenta es completamente anónima, lo que implica que no será necesario proporcionar ningún tipo de información personal al completar el cuestionario. En este sentido, le pedimos que, por favor, seleccione con una X la respuesta que mejor refleje su opinión o experiencia sobre cada pregunta.

Agradecemos de antemano su colaboración y participación en esta actividad.

Opciones:

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

### OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Determinar cuál es la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO:

Su cooperación en este trabajo de investigación será de gran valor, el grado de respuesta de acuerdo a los aspectos citados se realizará marcando cada ítem del instrumento según corresponda para su afirmación. Esta encuesta es de carácter CONFIDENCIAL y de uso exclusivo para la investigación.

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
Variable Dependiente: Desempeño Laboral					
Desarrollo de la tarea					
4.1. Usted planea y prioriza sus tareas de manera efectiva.					
4.2. Cumple con los tiempos establecidos para sus tareas.					
4.3. Está enfocada en alcanzar los objetivos de sus tareas.					
4.4. Es capaz de gestionar eficientemente las herramientas y recursos necesarios para sus tareas.					
4.5. Cumple con los estándares de calidad requeridos en las tareas asignadas.					
Desempeño organizacional					
5.1. Es responsable en el cumplimiento de mis tareas y funciones.					
5.2. Siempre llega puntual a su trabajo para cumplir con sus responsabilidades.					
5.3. Mantiene el respeto hacia sus compañeros y superiores.					
5.4. Colabora activamente más allá de sus tareas específicas en la oficina.					
5.5. Se asegura de mantener una comunicación efectiva con sus superiores y compañeros.					
Desempeño contextual					
6.1. Trabaja bien en equipo con sus compañeros.					
6.2. Toma la iniciativa en sus tareas cuando es necesario.					
6.3. Muestro empatía hacia sus compañeros y ciudadanos.					

6.4. Promueve un ambiente de trabajo positivo entre sus compañeros.					
6.5. Busca soluciones constructivas ante problemas que surgen en el equipo.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 5.5. ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE (EXPERTO):** Calderon Urriola Nicolas Fidel  
 1.2. **GRADO ACADÉMICO:** Doctor en Administración  
 1.3. **PROFESIÓN:** Ingeniero Comercial  
 1.4. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann  
 1.5. **DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE LA EVALUACIÓN:** Cuestionario de Cultura Organizacional  
 1.6. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Bach. Mariela Mirian Layme Torres  
 1.7. **CARRERA PROFESIONAL:** Ingeniería Comercial

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 21-40%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					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:**  
 IV. **PROMEDIO DE VALORIZACIÓN:**

FIRMA DEL EXPERTO

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE (EXPERTO):** Calderon Urriola Nicolas Fidel  
 1.2. **GRADO ACADÉMICO:** Doctor en Administración  
 1.3. **PROFESIÓN:** Ingeniero Comercial  
 1.4. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann  
 1.5. **DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE LA EVALUCIÓN:** Cuestionario de Desempeño Laboral  
 1.6. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Bach. Mariela Mirian Layme Torres  
 1.7. **CARRERA PROFESIONAL:** Ingeniería Comercial

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					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:**  
 IV. **PROMEDIO DE VALORIZACIÓN:**

  
 \_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EXPERTO**

### **INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE (EXPERTO):** Calderón Paniagua, Dennys Geovanni  
**1.2. GRADO ACADÉMICO:** Doctor en Administración  
**1.3. PROFESIÓN:** Abogado  
**1.4. CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Universidad Nacional Jorge Basadre  
**1.5. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE LA EVALUACIÓN:** Cuestionario de Cultura Organizacional  
**1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Bach. Mariela Mirian Layme Torres  
**1.7. CARRERA PROFESIONAL:** Ingeniería Comercial

#### **II. VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					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 VALORIZACIÓN:** 95%



FIRMA DEL EXPERTO

### **INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE (EXPERTO):** Calderón Paniagua, Dennys Geovanni  
**1.2. GRADO ACADÉMICO:** Doctor en Administración  
**1.3. PROFESIÓN:** Abogado  
**1.4. CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Universidad Nacional Jorge Basadre  
**1.5. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE LA EVALUACIÓN:** Cuestionario de Desempeño laboral  
**1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Bach. Mariela Mirian Layme Torres  
**1.7. CARRERA PROFESIONAL:** Ingeniería Comercial

#### **II. VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					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 VALORIZACIÓN:** 95%



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EXPERTO

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN**

I. **DATOS GENERALES:**

1.1. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE (EXPERTO):** QUISPE VILCA JULISA DEL ROSARIO

1.2. **GRADO ACADÉMICO:** MAESTRA

1.3. **PROFESIÓN:** INGENIERA CIVIL

1.4. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** ESPECIALISTA DE CAMPO DE LA SUBGERENCIA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE INVERSIONES – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ITE

1.5. **DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE LA EVALUACIÓN:** Cuestionario de Cultura Organizacional

1.6. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Bach. Mariela Mirian Layme Torres

1.7. **CARRERA PROFESIONAL:** Ingeniería Comercial

II. **VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 21-40%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					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:** Excelente

IV. **PROMEDIO DE VALORIZACIÓN:** 81-100%.

  
 FIRMA DEL EXPERTO

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE (EXPERTO):** QUISPE VILCA JULISA DEL ROSARIO

**1.2. GRADO ACADÉMICO:** MAESTRA

**1.3. PROFESIÓN:** INGENIERA CIVIL

**1.4. CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** ESPECIALISTA DE CAMPO DE LA SUBGERENCIA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE INVERSIONES – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ITE

**1.5. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE LA EVALUACIÓN:** Cuestionario de Desempeño Laboral

**1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Bach. Mariela Mirian Layme Torres

**1.7. CARRERA PROFESIONAL:** Ingeniería Comercial

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 21-40%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					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:** *Excelente*

**IV. PROMEDIO DE VALORIZACIÓN:** *81-100%.*

  
 FIRMA DEL EXPERTO

## 5.6. ANEXO 4: REPORTE DE FIABILIDAD – ALPHA DE CRONBACH

### VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,792	10

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Me identifico con los valores institucionales de la Municipalidad.	29,9600	28,540	0,626	0,754
2. Me comprometo con la visión y misión de la Municipalidad.	29,8400	30,390	0,383	0,784
3. Considero que la Municipalidad fomenta prácticas éticas en su gestión.	29,6000	31,917	0,347	0,786
4. Estoy informado sobre las políticas internas de la Municipalidad	29,8400	26,807	0,689	0,742
5. Cumplo con las normativas establecidas dentro de la Municipalidad.	29,6000	27,583	0,639	0,750
6. Considero que las normas internas permiten cierto grado de flexibilidad cuando es necesario.	30,1200	29,277	0,562	0,762

7. Percibo las políticas internas como justas y necesarias para el buen funcionamiento de la Municipalidad.	30,0400	29,707	0,686	0,754
8. Me identifico con la imagen institucional de la Municipalidad.	30,1200	35,277	-0,025	0,837
9. Me siento impulsado a alcanzar mis objetivos gracias a la cultura organizacional.	29,8800	31,527	0,345	0,787
10. Siento un fuerte sentido de pertenencia a la Municipalidad.	29,8000	30,083	0,579	0,763

---

**VARIABLE**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,780	10

*Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Planeo y priorizo mis tareas de manera efectiva.	46,9600	52,457	0,699	0,748
2. Cumplo con los tiempos establecidos para mis tareas.	46,6800	52,893	0,452	0,762
3. Estoy enfocado en alcanzar los objetivos de mis tareas.	46,5200	55,260	0,313	0,773
4. Soy capaz de gestionar eficientemente las herramientas y recursos necesarios para mis tareas.	46,8000	46,333	0,757	0,728
5. Cumplo con los estándares de calidad requeridos en las tareas asignadas.	46,9600	61,123	-0,064	0,803
6. Soy responsable en el cumplimiento de mis tareas y funciones.	47,4400	51,340	0,447	0,762
7. Siempre llego puntual a mis responsabilidades laborales.	46,9600	50,790	0,609	0,748
8. Mantengo el respeto hacia mis compañeros y superiores.	46,6800	50,393	0,655	0,744

9. Colaboro activamente en las actividades organizacionales más allá de mis tareas específicas.	47,0000	49,917	0,626	0,745
10. Me aseguro de mantener una comunicación efectiva con mis superiores y compañeros.	46,6800	62,977	-0,171	0,813
11. Trabajo bien en equipo con mis compañeros.	45,4000	62,083	-0,126	0,796
12. Tomo la iniciativa en mis tareas cuando es necesario.	46,4800	51,760	0,659	0,747
13. Muestro empatía hacia mis compañeros y ciudadanos.	47,0800	54,493	0,376	0,768
14. Promuevo un ambiente de trabajo positivo entre mis compañeros.	47,2400	55,440	0,296	0,775
15. Busco soluciones constructivas ante problemas que surgen en el equipo.	46,8000	54,917	0,324	0,773

---

### 5.7. ANEXO 5: ANALISIS ESTADISTICO ESPECIFICO

*Estadísticas de Escala Variable Cultura Organizacional*

---

Desv.

Media	Varianza	Desviación	N de elementos
34,7851	36,053	6,00445	10

*Estadísticas de escala Variable Desempeño Laboral*

---

Desv.

Media	Varianza	Desviación	N de elementos
51,9256	62,619	7,91324	15

## 5.8. ANEXO 7: APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES**  
 Escuela Académico Profesional de: Ciencias Administrativas, Ingeniería Comercial, Ciencias  
 Contables y Financieras, Derecho y Ciencias Políticas  
 Av. Miraflores s/n (Ciudad Universitaria) Apartado N° 316 Telefax: 052-583000 Anexo:



“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA”

### RESOLUCIÓN DE FACULTAD N° 13737-2025-FCJE/UNJBG

Tacna, 13 de mayo de 2025

#### VISTOS:

El Oficio N° 092-2025-ESCO-FCJE-UNJBG, Proveído N° 1494-2025-FCJE, Informe N° 005-2025-CGYT-ESCO-FCJE, Acta de Sesión N° 006-2025-CGYT-ESCO-FCJE-UNJBG de fecha 22.04.2025, conformidades del proyecto de tesis de la Bachiller **MARIELA MIRIAN LAYME TORRES**, sobre ejecución del Proyecto de Tesis.

#### CONSIDERANDO:

Que, con R.F. N° 13170-2024-FCJE/UNJBG, se Resuelve: Art. 1º.- Designar a la docente Dra. Grisely Rosalie Quispe Vilca como asesor del proyecto de tesis titulado: “El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025”, perteneciente a la Bach. Mariela Mirian Layme Torres, de la ESCO/FCJE. Art. 2º.- Nombrar, como jurado calificador del proyecto de tesis citado en el artículo precedente, perteneciente a la Bach. Mariela Mirian Layme Torres, de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, a los docentes: Dr. Gerónimo Víctor Damián López (Presidente), Dr. Elard Thamar Salas Valdivia (Secretario), Dra. Grisely Rosalie Quispe Vilca (Vocal), Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvaron (Acesitario);

Que, con documento del Visto, el Presidente del Comité de Grados y Títulos de la E.P. de Ingeniería Comercial, remite el Acta de Sesión N° 006-2025-CGYT-ESCO-FCJE-UNJBG, donde se aprueba la ejecución del proyecto de tesis antes detallado, de la Bachiller Mariela Mirian Layme Torres; por lo que es necesario oficializar el mismo;

Que, el jurado calificador emite conformidad al proyecto antes citado, a fin de que continúe los trámites que corresponden;

Que, el Art. 41º del Reglamento de Grados y Títulos de la E.P. de Ingeniería Comercial establece que la elaboración de la Tesis tendrá un plazo máximo de un año calendario a partir de la aprobación del proyecto por la Comisión de Grados y Títulos de la Escuela, vencido éste, el titulado deberá iniciar un nuevo trámite. Si el trabajo estuviera en proceso de conclusión podrá solicitar la ampliación del plazo;

Que, con Proveído N° 1494-2025-FCJE, la autoridad dispone emitir el acto resolutorio correspondiente, para los fines académicos y/o administrativos a que diere lugar;

De conformidad con el Art. 70º numeral 70.2 de la Ley Universitaria No. 30220, Resolución Rectoral N° 12152-2023-UN/JBG, y en uso de las atribuciones conferidas al señor Decano;

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO ÚNICO.** - Aprobar, la ejecución del proyecto de tesis titulado: “El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna, 2025”, presentado por la Bachiller **MARIELA MIRIAN LAYME TORRES**, de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales.

Regístrese, comuníquese y archívese.  
  
 Dr. Tit. Adm. Oscar Alfredo Begazo Portugal  
**DECANO**

Dist.: ESCO, Int.

  
 Dr. Tit. Adm. Ricardo Leonidas Mendoza Salas  
**SECRETARIO ACADEMICO ADMINISTRATIVO**

## 5.9. ANEXO 8: AUTORIZACIÓN PARA ENCUESTAR A TRABAJADORES DE LA ENTIDAD



"Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana"  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA  
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS



Palca, 05 de junio del 2025

### CARTA 015-2025-ORH-OGAF/MDP

**SEÑORA (ITA):**

**MARIELA MIRIAN LAYME TORRES**

BACHILLER DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL - UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

TELEFONO: 934394681

CORREO: [Mirians7608@gmail.com](mailto:Mirians7608@gmail.com)

**Presente.-**

**ASUNTO : Autorización para realizar encuesta en la Municipalidad Distrital de Palca**

**REFERENCIA : DOCUMENTO S/N con N° REG. 2027 (05/05/2025)**

De mi mayor consideración:

Por medio del presente, se autoriza a usted, **MARIELA MIRIAN LAYME TORRES**, bachiller de la carrera de ingeniería comercial de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, a realizar la **encuesta** correspondiente para el desarrollo de su tesis titulada: **"Cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Palca, Tacna – 2025"**, la misma que tiene como propósito recabar información académica y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública en nuestra institución.

Se le solicita coordinar con la Oficina de Recursos Humanos para realizar dicha encuesta, respetando las disposiciones de confidencialidad, orden y respeto durante el proceso de recolección de datos.

Sin otro particular, le expreso mis mejores deseos en el desarrollo de su investigación.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

*[Firma]*  
C.P.C. WALTER MARTÍN JUÁREZ VERA  
(e) JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

C.c. Archivo//

Sede Principal: Carretera Tacna Collpa la Paz km 52 – Central Telefónica 052-318350  
Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos  
[www.municipalca.gob.pe](http://www.municipalca.gob.pe)  
Tacna - Perú

**5.10. ANEXO 9: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

