

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades
Escuela Profesional de Comunicación Social



**Influencia de la cultura corporativa en la percepción del clima
organizacional en la tienda de mejoramiento del hogar Promart, Arequipa
2024.**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Rodriguez Monje, Camila Giuliana

ORCID: 0009-0000-9386-4235

Pacheco Del Aguila, Diego Alonso

ORCID: 0009-0009-9704-3261

para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social con mención en
Relaciones Públicas

Asesor:

Mg. Torreblanca Gomez, Gonzalo Gabriel

ORCID: 0000-0002-9827-7723

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

COMUNICACION SOCIAL

CON MENCIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 10 de Noviembre del 2025

Dictamen: 012926-C-EPCS-2025

Visto el borrador del expediente 012926, presentado por:

2019246742 - RODRIGUEZ MONJE CAMILA GIULIANA

2019223891 - PACHECO DEL AGUILA DIEGO ALONSO

Titulado:

INFLUENCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA TIENDA DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR PROMART, AREQUIPA 2024.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO(A) EN COMUNICACIÓN SOCIAL CON MENCIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

**45460900 - VERA REVILLA CINTYA YADIRA
DICTAMINADOR**



**29573119 - BARRIGA ZEGARRA CARLOS MARTIN
DICTAMINADOR**



**70445296 - PAZO ROMERO ANGELA VALERIA MYA
DICTAMINADOR**



INFLUENCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA TIENDA DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR PROMART, AREQUIPA 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María	Trabajo del estudiante	2%
3	hdl.handle.net	Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucsm.edu.pe	Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	Trabajo del estudiante	1%
7	www.coursehero.com	Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

A Ana Sofía, mamá, todo esto fue, es y será siempre por ti.

A mis guías espirituales, por su dirección y apoyo en cada paso del camino.

A Yeye, por una amistad que es un verdadero tesoro.

A Taylor Swift, porque tu música se siente como un abrazo al corazón.

Y, finalmente, a mis ancestras y a todas las mujeres del mundo.

Camila Rodriguez

A mis queridos padres, Flor de Liz y Rigoberto.

A mi hermana Adriana y a mi compañera de vida,
María Belén

Diego Pacheco

AGRADECIMIENTOS

Ana Sofía, mi mamá, la inspiración de mi vida, el pilar más importante, la persona más amo en este mundo, por la que estoy aquí el día de hoy, te admiro tanto, abrazo tu valentía y tu coraje, todo esto es gracias a ti.

A todas mis ancestras, que construyeron el camino para que yo pueda estar aquí, aquellas que no tuvieron elección o independencia en sus vidas o que no pudieron cumplir sus sueños. Es un honor para mí hacer un camino distinto por ustedes, es un privilegio darle un giro a nuestra historia; que mi educación le abra el paso a más mujeres y niñas, no solo en mi familia, sino en un mundo que necesita mujeres libres, empoderadas y revolucionarias; por las que están y las que ya no, pero sobre todo por las mujeres que vendrán.

Camila Rodriguez

A mis padres, Flor de Liz y Rigoberto, a mi hermana Adriana y a mi compañera de vida, María Belén, por su amor incondicional y cada sacrificio que hizo posible este logro.

Su apoyo, aliento y dedicación a mi educación son un tesoro que atesoro profundamente.

Me enseñaron que compartir hace la vida más alegre y que los retos nos conducen al éxito.

Esta tesis refleja años de esfuerzo, risas y amor compartido, y me enorgullece honrarlos con ella.

Gracias por guiarme, iluminar mi camino y creer en mí siempre; los amo con el corazón.

Diego Pacheco

RESUMEN

El sector *retail* peruano enfrenta un entorno altamente dinámico, caracterizado por la competitividad, la exigencia de eficiencia operativa y elevados índices de rotación laboral que afectan la estabilidad de las organizaciones. En este contexto, el estudio se realizó requisito para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social con mención en Relaciones Públicas. Asimismo, tuvo como propósito analizar la influencia de la cultura corporativa en la percepción del clima organizacional en la tienda Promart Homecenter, Arequipa, durante el año 2024. La hipótesis sostiene que es probable que una cultura corporativa sólida y coherente influya positivamente en la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la tienda de mejoramiento del hogar Promart, Arequipa – 2024. Además, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, de tipo correlacional–causal y de corte transversal, aplicando encuestas en escala Likert a una muestra de 155 colaboradores.

Los resultados evidenciaron que tanto la cultura corporativa como el clima organizacional son percibidos en un nivel bajo por la mayoría de los colaboradores (58,1% y 55,5% respectivamente). Asimismo, el análisis de regresión demostró que la cultura corporativa ejerce una influencia significativa sobre la percepción del clima organizacional ($\beta = 0.929$; $p < 0.001$). Se concluye que el fortalecimiento de la cultura corporativa resulta fundamental para consolidar un clima organizacional favorable, lo cual contribuye a reducir la rotación laboral y a mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Palabras clave: Cultura corporativa, Clima organizacional, Retail.

ABSTRACT

The Peruvian retail sector faces a highly dynamic environment characterized by competitiveness, demands for operational efficiency, and high employee turnover rates that affect the stability of organizations. In this context, the study was conducted as a requirement for obtaining a Bachelor's Degree in Social Communication with a major in Public Relations. It also aimed to analyze the influence of corporate culture on the perception of the organizational climate at the Promart Homecenter store in Arequipa during 2024. The hypothesis holds that a strong and consistent corporate culture is likely to positively influence employees' perception of the organizational climate at the Promart home improvement store in Arequipa – 2024. In addition, the study was developed under a non-experimental, correlational-causal, cross-sectional design, applying Likert scale surveys to a sample of 155 employees.

The results showed that both corporate culture and organizational climate are perceived at a low level by the majority of employees (58.1% and 55.5%, respectively). Likewise, regression analysis showed that corporate culture has a significant influence on the perception of organizational climate ($\beta = 0.929$; $p < 0.001$). It is concluded that strengthening corporate culture is essential to consolidate a favorable organizational climate, which contributes to reducing employee turnover and improving employee satisfaction.

Keywords: Corporate culture, Organizational climate, Human resources, Retail

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	4
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Enunciado del problema.....	4
1.2. Descripción del problema.....	4
1.2.1. <i>Campo, área y línea de acción</i>	6
1.2.2. <i>Operacionalización de variables</i>	6
1.3. Interrogantes.....	8
1.3.1. <i>Interrogante general</i>	8
1.3.2. <i>Interrogantes específicas</i>	8
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos.....	9
4. HIPÓTESIS	10
5. MARCO REFERENCIAL	11
5.1. Marco Institucional	11
5.1.1. <i>Historia</i>	11
5.1.2. <i>Base Legal</i>	11

5.1.3.	Misión	12
5.1.4.	Visión.....	12
5.1.5.	Valores.....	13
5.2.	Fundamentos Teóricos.....	13
5.2.1.	Cultura Corporativa	13
5.2.2.	Clima Organizacional.....	20
6.	ANTECEDENTES	24
6.1.	Internacionales	24
6.2.	Nacionales.....	25
6.3.	Locales	26
CAPITULO II.....		28
II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....		29
1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		29
1.1.	Técnica de recolección de datos.....	29
1.2.	Instrumento de recolección de datos	29
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....		29
2.1.	Ubicación espacial.....	29
2.2.	Ubicación temporal	30
2.3.	Unidades de estudio	30
2.3.1.	Muestra	30
3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....		31
3.1.	Criterios y Procedimientos	31
3.1.1.	Criterios	31
3.2.	Procedimientos.....	31
CAPITULO III.....		33
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		34
1. Fiabilidad.....		34

2. Resultados descriptivos	35
2.1. Resultados de datos de control	35
3. Estadística inferencial.....	92
3.1. Prueba de normalidad.....	92
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS.....	103



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de Operacionalización de variables</i>	6
Tabla 2. <i>Prueba de fiabilidad de la escala de Cultura Corporativa</i>	34
Tabla 3. <i>Prueba de fiabilidad de la escala Clima Organizacional</i>	34
Tabla 4. <i>Participantes según sexo</i>	35
Tabla 5. <i>Participantes según edad</i>	36
Tabla 6. <i>Nivel de comunicación interna</i>	37
Tabla 7. <i>Nivel de patrones de comportamiento</i>	38
Tabla 8. <i>Nivel de valores adoptados</i>	40
Tabla 9. <i>Niveles de participación</i>	42
Tabla 10. <i>Niveles de consistencia</i>	44
Tabla 11. <i>Niveles de cultura corporativa</i>	46
Tabla 12. <i>Niveles de responsabilidad</i>	48
Tabla 13. <i>Niveles de relaciones</i>	50
Tabla 14. <i>Niveles de desafío</i>	52
Tabla 15. <i>Niveles de cooperación</i>	54
Tabla 16. <i>Niveles de clima organizacional</i>	56
Tabla 17. <i>¿Considera que los mensajes que transmite la empresa son fáciles de comprender?</i>	58
Tabla 18. <i>¿Está de acuerdo con la frecuencia de los mensajes?</i>	59
Tabla 19. <i>¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para emitir sus comunicados?</i> 61	
Tabla 20. <i>¿Considera que las acciones de la empresa son coherentes con los mensajes que transmite?</i>	63
Tabla 21. <i>¿Considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo?</i>	65
Tabla 22. <i>¿Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa?</i>	66
Tabla 23. <i>¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?</i>	67
Tabla 24. <i>¿Considera que los principios de la empresa se alinean a sus creencias personales?</i>	68
Tabla 25. <i>¿Considera que la empresa reconoce su labor de trabajador?</i>	70
Tabla 26. <i>¿Considera que la empresa le ofreció la orientación necesaria para realizar sus actividades laborales?</i>	71
Tabla 27. <i>¿Considera que la empresa le permite desarrollar sus habilidades y destrezas en el ambiente de trabajo?</i>	72

Tabla 28. <i>¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones?</i>	73
Tabla 29. <i>¿Considera que la empresa realiza actividades para integrar e interactuar con usted?</i>	74
Tabla 30. <i>¿Siente que se encuentra en un entorno de trabajo que le genera tranquilidad y estabilidad laboral?</i>	75
Tabla 31. <i>¿Consideras que los mensajes emitidos por la empresa son coherentes y se alinean entre si?</i>	76
Tabla 32. <i>¿En qué medida considera que su nivel de compromiso personal está alineado con los objetivos de la empresa?</i>	77
Tabla 33. <i>¿Siente que participa activamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa?</i>	78
Tabla 34. <i>¿Considera que tiene acceso a información relevante sobre las decisiones y políticas de la empresa?</i>	79
Tabla 35. <i>¿En qué medida considera que existe confianza entre usted y sus colegas de trabajo?</i>	81
Tabla 36. <i>¿Siente que puede contar con apoyo emocional de sus colegas cuando lo necesita?</i>	82
Tabla 37. <i>¿Considera que los conflictos entre colegas se resuelven de manera eficaz en su lugar de trabajo?</i>	83
Tabla 38. <i>¿En qué medida se siente motivado para asumir nuevas tareas en su trabajo?.....</i>	85
Tabla 39. <i>¿Con qué frecuencia ha experimentado cambios de puesto o rotación de áreas dentro de la empresa?</i>	86
Tabla 40. <i>¿En qué medida se siente capaz de adaptarse a los cambios en su entorno laboral?</i>	87
Tabla 41. <i>¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de equipo en su lugar de trabajo para promover la comunicación abierta?</i>	88
Tabla 42. <i>¿En qué medida considera que hay un buen nivel de apoyo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa?</i>	89
Tabla 43. <i>¿En qué medida considera que los recursos compartidos están disponibles y accesibles para los miembros de su equipo y otros departamentos?</i>	90
Tabla 44. <i>Prueba de normalidad</i>	92
Tabla 45. <i>Correlaciones entre las variables</i>	93
Tabla 46. <i>Correlación entre comunicación interna y clima organizacional</i>	94
Tabla 47. <i>Correlación entre patrones de comportamiento y clima organizacional</i>	95

Tabla 48. <i>Correlación entre valores adoptados y clima organizacional</i>	96
Tabla 49. <i>Correlación entre participación y clima organizacional</i>	97
Tabla 50. <i>Correlación entre consistencia y clima organizacional</i>	98
Tabla 51. <i>Regresión entre las variables</i>	99



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Ubicación especial de la institución</i>	30
Figura 2. <i>Participantes según sexo</i>	35
Figura 3. <i>Participantes según edad</i>	36
Figura 4. <i>Nivel de comunicación interna</i>	37
Figura 5. <i>Nivel de patrones de comportamiento</i>	38
Figura 6. <i>Nivel de valores adoptados</i>	40
Figura 7. <i>Niveles de participación</i>	42
Figura 8. <i>Niveles de consistencia</i>	44
Figura 9. <i>Niveles de cultura corporativa</i>	46
Figura 10. <i>Niveles de responsabilidad</i>	48
Figura 11. <i>Niveles de relaciones</i>	50
Figura 12. <i>Niveles de desafío</i>	52
Figura 13. <i>Niveles de cooperación</i>	54
Figura 14. <i>Niveles de clima organizacional</i>	56
Figura 15. <i>¿Considera que los mensajes que transmite la empresa son fáciles de comprender?</i>	58
Figura 16. <i>¿Está de acuerdo con la frecuencia de los mensajes?</i>	59
Figura 17. <i>¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para emitir sus comunicados?</i>	61
Figura 18. <i>¿Considera que las acciones de la empresa son coherentes con los mensajes que transmite?</i>	63
Figura 19. <i>¿Considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo?</i>	65
Figura 20. <i>¿Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa?</i>	66
Figura 21. <i>¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?</i>	67
Figura 22. <i>¿Considera que los principios de la empresa se alinean a sus creencias personales?</i>	68
Figura 23. <i>¿Considera que la empresa reconoce su labor de trabajador?</i>	70
Figura 24. <i>¿Considera que la empresa le ofreció la orientación necesaria para realizar sus actividades laborales?</i>	71
Figura 25. <i>¿Considera que la empresa le permite desarrollar sus habilidades y destrezas en el ambiente de trabajo?</i>	72

Figura 26. <i>¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones?</i>	73
Figura 27. <i>¿Considera que la empresa realiza actividades para integrar e interactuar con usted?</i>	74
Figura 28. <i>¿Siente que se encuentra en un entorno de trabajo que le genera tranquilidad y estabilidad laboral?</i>	75
Figura 29. <i>¿Consideras que los mensajes emitidos por la empresa son coherentes y se alinean entre si?</i>	76
Figura 30. <i>¿En qué medida considera que su nivel de compromiso personal está alineado con los objetivos de la empresa?</i>	77
Figura 31. <i>¿Siente que participa activamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa?</i>	78
Figura 32. <i>¿Considera que tiene acceso a información relevante sobre las decisiones y políticas de la empresa?</i>	79
Figura 33. <i>¿En qué medida considera que existe confianza entre usted y sus colegas de trabajo?</i>	81
Figura 34. <i>¿Siente que puede contar con apoyo emocional de sus colegas cuando lo necesita?</i>	82
Figura 35. <i>¿Considera que los conflictos entre colegas se resuelven de manera eficaz en su lugar de trabajo?</i>	83
Figura 36. <i>¿En qué medida se siente motivado para asumir nuevas tareas en su trabajo?..</i>	85
Figura 37. <i>¿Con qué frecuencia ha experimentado cambios de puesto o rotación de áreas dentro de la empresa?</i>	86
Figura 38. <i>¿En qué medida se siente capaz de adaptarse a los cambios en su entorno laboral?</i>	87
Figura 39. <i>¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de equipo en su lugar de trabajo para promover la comunicación abierta?</i>	88
Figura 40. <i>¿En qué medida considera que hay un buen nivel de apoyo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa?</i>	89
Figura 41. <i>¿En qué medida considera que los recursos compartidos están disponibles y accesibles para los miembros de su equipo y otros departamentos?</i>	90

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector *retail* peruano tiene las características de ser un entorno altamente competitivo y en constante transformación, en el que las organizaciones buscan adaptarse tanto a las nuevas tendencias de los consumidores como a los avances tecnológicos. En este contexto, el talento humano se consolida como un aspecto fundamental para la permanencia y el crecimiento organizacional. Una gestión adecuada de los colaboradores no solo impacta en la eficiencia operativa, sino que también influye en la bienestar del cliente y en la sostenibilidad de las organizaciones dentro de un mercado dinámico y complejo (Wolter et al., 2019). En el caso de Arequipa, segunda ciudad más importante del país, el comercio y los servicios representan aproximadamente el 20 % del empleo regional, lo que evidencia la relevancia de analizar la dimensión humana en este sector (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2023).

No obstante, las estadísticas muestran que el *retail* peruano enfrenta desafíos significativos relacionados con la rotación laboral y la satisfacción de los empleados. A nivel internacional, diversas investigaciones confirman que la percepción de un clima organizacional positivo reduce la intención de rotación, incrementa el compromiso y mejora el rendimiento de los trabajadores (Mutonyi et al., 2022). En esa misma línea, estudios nacionales evidencian que los colaboradores del sector *retail* perciben un clima organizacional moderado, con debilidades en aspectos como la comunicación interna y el liderazgo (Vances y García, 2025).

En este marco, las variables centrales de la investigación adquieren especial relevancia. La cultura corporativa se entiende como el agrupamiento de valores, creencias, normas y prácticas que guían la conducta dentro de la organización (Schein, 2017). Del mismo modo, el clima organizacional se conceptualiza como la percepción compartida de los trabajadores acerca de su entorno laboral y las relaciones que en él se desarrollan (Chiavenato, 2021). Ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas, pues la cultura corporativa tiene efectos directos en el clima organizacional: los valores y prácticas institucionales determinan la manera en que los trabajadores interpretan y valoran su ambiente de trabajo (Mutonyi et al., 2022).

La unidad de estudio de esta investigación es la tienda Promart Homecenter de la ciudad de Arequipa, perteneciente al grupo Intercorp, una de las corporaciones empresariales más importantes del Perú, con presencia en los sectores *retail*, banca, seguros, salud y educación.

Esta tienda representa un escenario pertinente para estimar

la asociación entre cultura corporativa y clima organizacional, no solo por su pertenencia al canal moderno de comercio, sino también por su ubicación en una de las zonas con mayor dinamismo económico del país (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2023).

El presente trabajo se organiza en cinco capítulos. El capítulo I desarrolla la introducción, la formulación del problema, los objetivos y la justificación del estudio. El capítulo II expone el marco teórico, donde se definen los conceptos de cultura corporativa y clima organizacional, se revisan teorías relevantes y se analizan investigaciones previas. El capítulo III describe la metodología empleada, especificando el diseño, la población, la muestra, los instrumentos y los procedimientos de recolección y análisis de datos. El capítulo IV presenta los resultados obtenidos en Promart Arequipa y los discute a la luz de la literatura académica. Finalmente, el capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones, orientadas tanto al ámbito académico como al organizacional.

En consecuencia, la presente investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la cultura corporativa en la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la tienda Promart Arequipa en el año 2024?



I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del problema

Influencia de la cultura corporativa en la percepción del clima organizacional en la tienda de mejoramiento del hogar Promart, Arequipa 2024.

1.2. Descripción del problema

Ahora más que nunca, las empresas se ven enfrentadas a una competencia muy fuerte y su éxito en el desarrollo organizacional se sustenta principalmente en el capital humano que poseen, ya que los colaboradores constituyen un elemento esencial dentro de la cadena de valor, debido a que su trabajo, conocimientos y compromiso aportan directamente al cumplimiento de las metas institucionales (Terrone & Haro, 2024). En este sentido, la cultura empresarial tiene un rol fundamental en el manejo del personal porque ejerce un efecto inmediato en la forma en que el personal percibe su ambiente de trabajo; no obstante, en varias instituciones la cultura corporativa no cumple con las expectativas y necesidades del personal, lo cual directamente impacta sobre la percepción del clima organizacional (Vances & García, 2025). Esto se observa con claridad en cadenas de tiendas como Promart, donde las condiciones de mercado son cambiantes y esto requiere una rápida reacción coordinada por parte de sus funcionarios.

El sector *retail* peruano, particularmente en el rubro de mejoramiento del hogar, se desarrolla en un contexto de alta competencia y dinamismo, donde la retención de talento y la experiencia de los colaboradores constituyen factores clave para la sostenibilidad de las organizaciones (InRetail Perú Corp, 2024). En este escenario, la gestión de la cultura corporativa y la percepción del clima organizacional adquieren especial relevancia, dado que inciden estrechamente en la satisfacción, motivación y compromiso de los trabajadores, lo cual repercute en la productividad y en la calidad del servicio ofrecido al cliente.

En el caso de Promart Homecenter, empresa perteneciente a Intercorp Retail, estos aspectos resultan críticos debido al perfil de su fuerza laboral, caracterizada por un predominio de colaboradores jóvenes y con alta movilidad. De acuerdo con datos corporativos, en el grupo Intercorp Retail (2024), la rotación de personal alcanzó el 45,77% en el año 2024, siendo el 28,54% de carácter voluntario. Este nivel de rotación representa un reto significativo para la administración del capital humano en una industria que ya se caracteriza por elevados índices

de movilidad; asimismo, la encuesta de clima organizacional aplicada a nivel corporativo alcanzó un promedio de 82%, cifra inferior a la meta interna de 85%, lo que refleja márgenes de mejora en la experiencia de los colaboradores.

A nivel regional, la importancia del sector comercio en Arequipa refuerza la pertinencia del estudio. Durante 2023, el comercio concentró el 22,8% de las personas empleadas en la zona, consolidándose como uno de los principales generadores de trabajo (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2023). En este contexto, el clima laboral y la cultura corporativa son elementos estratégicos para la estabilidad y el rendimiento de las empresas que operan en este sector.

Particularmente en Promart Arequipa, las demandas del mercado exigen respuestas rápidas, coordinadas y eficientes, lo que depende en gran medida de la manera en que los colaboradores perciben tanto la cultura corporativa como el clima organizacional en el que desarrollan sus actividades. Factores como la interacción interna, el liderazgo, los valores compartidos y la estructura de poder influyen en la percepción de los trabajadores y, por ende, en la cohesión y el desempeño de los equipos.

Desde un enfoque académico, se reconoce que la cultura corporativa y el clima no son conceptos equivalentes, pero sí estrechamente relacionados: la primera representa los valores y supuestos que guían la vida de la organización, mientras que el segundo refleja la forma en que los colaboradores perciben y experimentan las prácticas, normas y políticas en su día a día (Mutonyi et al., 2022). Diversos estudios han demostrado que existe una asociación significativa entre ambos constructos, por lo que resulta pertinente examinar su relación en contextos específicos.

En síntesis, considerando los indicadores corporativos de rotación y clima, así como la relevancia del sector comercio en Arequipa, se identifica la necesidad de estudiar el vínculo existente entre cultura corporativa y percepción del clima laboral en la tienda Promart de Arequipa durante el año 2024, con el fin de aportar evidencia empírica que permita comprender cómo se vinculan ambos aspectos en un contexto caracterizado por alta competitividad y constante cambio.

1.2.1. Campo, área y línea de acción

Campo: Ciencias Sociales

Área: Comunicación social

Línea: Relaciones públicas

1.2.2. Operacionalización de variables incluyendo dimensiones e indicadores.

Tabla 1.

Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Cultura Corporativa	Comunicación interna	Comprensión	Nivel de comprensión de la información
		Frecuencia	Nivel de frecuencia de la comunicación
		Canales de comunicación	Nivel de uso de canales de comunicación
	Patrones de comportamiento	Alineación de conducta	Nivel de alineación de la conducta con las normas organizacionales
		Trabajo en equipo	Nivel de trabajo en equipo
		Lealtad	Nivel de lealtad hacia la organización
	Valores adoptados	Bienestar	Nivel de bienestar percibido
		Creencias	Nivel de alineación de creencias personales con los valores de la empresa
			Reconocimiento
	Participación	Orientación de equipo	Nivel de orientación al trabajo en equipo
			Nivel de oportunidades de desarrollo
	Consistencia	Retroalimentación	Nivel de retroalimentación recibida
Integración		Nivel de integración entre colaboradores	
		Estabilidad	Nivel de estabilidad percibida
	Coherencia	Nivel de coherencia entre lo que la empresa dice y hace	

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Clima Organizacional	Responsabilidad	Compromiso con objetivos	Nivel de compromiso con los objetivos de la empresa
		Toma de decisiones	Nivel de participación en la toma de decisiones
		Transparencia organizacional	Nivel de transparencia organizacional percibida
	Relaciones	Nivel de confianza	Nivel de confianza entre colegas
		Apoyo emocional	Nivel de apoyo emocional entre colaboradores
	Desafío	Resolución de conflictos	Nivel de eficacia en la resolución de conflictos
		Nivel de interés	Nivel de interés por las tareas laborales
		Rotación de áreas	Frecuencia de rotación de áreas o cambios de puesto
		Adaptabilidad	Nivel de adaptabilidad a los cambios del entorno laboral
		Cooperación	Comunicación abierta
Intercambio de recursos	Nivel de intercambio de recursos entre equipos		
Colaboración entre departamentos	Nivel de colaboración interdepartamental		

Nota. Elaboración propia como base en los autores Schein y Luthans (2011)

1.3. Interrogantes

1.3.1. *Interrogante general*

¿Cuál es la influencia de la cultura corporativa en la percepción del clima organizacional entre los empleados de la tienda de mejoramiento del hogar Promart en Arequipa, 2024?

1.3.2. *Interrogantes específicas*

- ¿Cómo se desarrolla la cultura corporativa en los colaboradores de la tienda de mejoramiento del hogar Promart en Arequipa, 2024?
- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional por los colaboradores de la tienda de mejoramiento del hogar Promart en Arequipa, 2024?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación teórica

Se pretende contribuir al campo académico de la comunicación social al analizar la influencia de la cultura corporativa sobre la percepción del clima organizacional en un contexto específico: el sector retail de mejoramiento del hogar en Arequipa. De forma reciente las investigaciones al respecto se han incrementado notablemente con un pico en las publicaciones entre 2021 y 2022 (Al-Kumaim et al., 2024). No obstante, en el Perú, existen aún pocos trabajos que exploren la interrelación entre estas variables en empresas minoristas, lo que genera un vacío bibliográfico; de este modo, la investigación proporciona evidencia empírica que refuerza la comprensión teórica sobre cómo valores, creencias y prácticas culturales se asocian con la experiencia diaria de los colaboradores en su entorno laboral.

2.2. Justificación práctica

Para Promart y, en consecuencia, para las demás organizaciones locales y nacionales, este estudio es relevante porque permitirá identificar cómo los elementos de su cultura corporativa son percibidos por los trabajadores y hasta qué punto guardan relación con el clima organizacional. Conocer estos vínculos servirá para configurar programas de gestión de personas más eficaces, orientadas a mejorar la comunicación, fortalecer el trabajo en equipo y promover un liderazgo coherente con los valores de la entidad; de este modo, los hallazgos del estudio pueden convertirse en útiles antecedentes en la elección de decisiones a nivel interno.

2.3. Justificación social

La investigación también posee un alcance social, ya que aborda aspectos vinculados al bienestar laboral de los colaboradores. Un ambiente de trabajo favorable y una cultura corporativa sólida configuran a un empleado motivado, satisfecho y comprometido, contribuyendo a la disminución de la rotación y al fortalecimiento de relaciones interpersonales saludables; dentro de un mercado laboral dinámico como el de Arequipa, este tipo de estudios contribuye a optimizar el bienestar del personal, promoviendo entornos laborales más inclusivos, colaborativos y justos.

2.4. Justificación económica

La rotación elevada de personal en el sector *retail* genera costos significativos relacionados con procesos de selección, capacitación e inducción. Comprender la relación entre cultura corporativa y clima organizacional puede ofrecer a Promart y al sector retail en general herramientas para reducir dichos costos, optimizar la productividad y elevar la competitividad empresarial; en ese sentido, los resultados del estudio no solo tienen implicancias a nivel interno, sino que también aportan beneficios tangibles en términos de eficiencia y sostenibilidad económica.

2.5. Justificación metodológica

Finalmente, este trabajo se justifica por su aporte metodológico, ya que utiliza un enfoque correlacional-causal que permite analizar de manera objetiva la relación entre dos constructos organizacionales clave en un entorno real y actual. El estudio se enmarca en un contexto geográfico y temporal definido (Arequipa, 2024), lo cual fortalece la validez contextual y ofrece un modelo que puede replicarse en investigaciones futuras en otras regiones o empresas del sector.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Conocer la influencia de la cultura corporativa en la percepción del clima organizacional en la tienda de mejoramiento del hogar, Promart, Arequipa 2024.

3.2. Objetivos específicos

- Conocer cómo se desarrolla la cultura corporativa en los colaboradores de la tienda de mejoramiento del hogar, Promart, Arequipa 2024.

- Definir la percepción del clima organizacional por los colaboradores de la tienda de mejoramiento del hogar, Promart, Arequipa 2024.

4. HIPÓTESIS

Dado que la cultura corporativa representa el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización, es probable que una cultura corporativa sólida y coherente influya positivamente en la percepción del clima organizacional de los colaboradores, promoviendo un entorno laboral favorable en la tienda de mejoramiento del hogar Promart, Arequipa – 2024.



5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco Institucional

5.1.1. *Historia*

Promart Homecenter es parte de Intercorp, un conglomerado peruano completamente comprometido con el progreso nacional y el constante perfeccionamiento de la vida cotidiana de las familias peruanas. Carlos Tomás Rodríguez Pastor Persivale, fundador y Socio General desde 1995, lidera este grupo que engloba un portafolio de 27 empresas en diversos sectores, incluyendo sector financiero, sector inmobiliario, ámbito educativo, servicios de salud, comercio minorista, industria del entretenimiento, establecimientos de comida y sector hotelero.

Promart, una empresa dedicada al sector minorista de Mejoramiento del Hogar, comenzó sus operaciones en 2010 con un claro propósito: convertirse en la principal entidad del rubro, respaldando a las familias peruanas en la realización de sus sueños hogareños mediante soluciones integrales proporcionadas por un equipo de colaboradores empoderados (InRetail Perú Corp, 2024).

Con una estrategia audaz y desafiante, la empresa busca alcanzar la mayor cuota de mercado y expandirse. Hasta la fecha, ha establecido 33 tiendas tanto en Lima como en provincias, logrando un 32% de participación en el mercado. Sus principales competidores, Sodimac y Maestro, cuentan con una presencia más prolongada en el mercado peruano.

Gracias a la acumulación de conocimientos y experiencia, Promart ha sido galardonada con varios premios, destacando reconocimientos como Great Place to Work, Retail Omnicanalidad, Sostenibilidad, entre otros (Carpio, 2022).

5.1.2. *Base Legal*

Promart Automatizaciones Industriales S.L.U. asegura la reserva y el resguardo de la información personal, cumpliendo con lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD). Asimismo, la empresa ha alineado todos sus procesos comerciales, especialmente aquellos que implican el tratamiento de información personal, en consonancia con el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo.

Esta adaptación incluye la implementación de controles de seguridad pertinentes fundamentados en los hallazgos de evaluación de riesgo. La Política de Privacidad de la empresa explica cómo se obtiene, emplea y gestiona la información personal.

Al proporcionar datos personales, las personas reconocen que la empresa puede usarlos como se describe en la normativa de Confidencialidad. El consentimiento para todos los tratamientos permite a la empresa ofrecer un servicio adaptado a las necesidades del individuo. Sin embargo, se informa a las personas que pueden optar por limitar ciertos tratamientos, siempre que no resulten indispensables para cumplir el contrato, respondan a un interés legítimo del responsable o constituyan un mandato legal. Además, si las personas proporcionan información personal de otros para cualquier servicio o actúan como persona de contacto para una empresa, deben asegurarse de haber comunicado la Política de Privacidad a las personas y tener su permiso para compartir su información. La compañía también reconoce la posibilidad de ejecutar cambios en la normativa de Confidencialidad debido a las nuevas regulaciones legales, los desarrollos jurisprudenciales, la adaptación de las nuevas tecnologías u otros desarrollos en las regulaciones de protección de datos personales o la privacidad en general (Carpio, 2022).

5.1.3. Misión

Nuestra misión consiste en generar valor sostenible a través de nuestras actividades, anticipando, identificando y satisfaciendo de manera rentable las necesidades de los clientes, con el propósito de consolidarnos como una de las principales empresas del sector de automatización industrial. Reconocemos a nuestros colaboradores como un recurso estratégico, promoviendo un ambiente laboral positivo y garantizando la igualdad de oportunidades para todos. (Promart Homecenter , 2025).

5.1.4. Visión

Nuestro propósito fundamental es tener presencia global y consolidarnos como una empresa de referencia en el sector, caracterizada por su alta competitividad, confiabilidad, crecimiento sostenido y la oferta de productos y servicios bajo los más altos estándares de calidad. Asimismo, mantenemos un firme compromiso con el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, cuyo desempeño destaca en cada uno de los proyectos que emprendemos (Promart Homecenter , 2025).

5.1.5. *Valores*

- Responsabilidad
- Excelencia
- Innovación
- Compromiso
- Dedicación y constancia
- Humildad y honestidad
- Trabajo en equipo

5.2. **Fundamentos Teóricos**

5.2.1. *Cultura Corporativa*

Según enfoques clásicos como el de Denison (1990), es un sistema de convicciones y comportamientos comunes que guían las acciones de quienes integran la organización y explican, en gran medida, su desempeño. Este autor plantea que la cultura corporativa se analiza a través de dimensiones clave como el involucramiento, la consistencia, la adaptación y la misión, las cuales permiten comprender la manera en que la organización se cohesionan internamente y responde a las demandas del entorno.

De acuerdo con autores más recientes como Yip et al. (2020), la cultura corporativa se entiende como el agrupamiento dinámico de valores y hábitos que se ven influenciados por la cultura del entorno y del mundo; además, destaca que una correcta gestión de las diferencias de la cultura es determinante para el éxito de la organización.

Por su parte, Robbins y Judge (2023) entienden la cultura corporativa como el conjunto de significados similares asumidos colectivamente por los integrantes de una empresa, lo que la distingue de otras organizaciones. Esta se basa en valores, creencias y principios elementales que conforman el núcleo sistemático de gestión, así como en las prácticas y comportamientos gerenciales que los respaldan.

De este modo, la cultura corporativa es explicada como una agrupación de valores arraigados, desarrollados y reforzados en una situación en específico; estos se comunican y se perpetúan a través de una serie de símbolos (rituales, leyendas, pautas de comportamiento, etc.) que están ligados a la historia de la compañía y que influyen tanto en su cohesión como en la aparición de diversas subculturas. Estas subculturas pueden generar problemas explícitos o implícitos relacionados con el control, tanto en el plano ideológico como en la administración

de los recursos solicitados para satisfacer los objetivos de la organización (Tadesse y Debela, 2024).

5.2.1.1. Dimensiones de la cultura corporativa

Presenta dimensiones específicas que permiten comprender cómo se estructuran las interacciones, los valores y las prácticas dentro de una organización; dichas dimensiones reflejan la manera en que las empresas equilibran la estabilidad con la flexibilidad y el enfoque interno con el externo (Denison & Mishra, 1995).

a. Comunicación interna

Consta de transmitir información dentro de una empresa; además de incluir un plan organizado para procesar información y conocimiento de forma eficaz entre todos los niveles y departamentos dentro de la organización; en este sentido, la interacción interna resulta indispensable para la gestión empresarial efectiva, porque no solo transmite información, además mejora el ambiente laboral y la participación de los trabajadores (Aced-Toledano & Miquel-Segarra, 2021).

Pološki Vokić et al. (2021) resalta que comunicarse no solo se trata de transmitir mensajes, sino que se enfoca en establecer un área de confianza. La comunicación interna es indispensable para afianzar la cultura organizacional y desarrollar la responsabilidad de comprometerse con los empleados para simplificar el tránsito de datos en la institución.

b. Patrones de comportamiento

Los patrones de comportamiento representan los tipos habituales en que un integrante de una institución actúa, se comunica y se relaciona, constituyendo así una expresión tangible de la cultura corporativa, dichos patrones no sólo se manifiestan en la rutina laboral, sino también en la manera de gestionar los inconvenientes y priorizar decisiones respecto a los conflictos internos; en este sentido, constituyen indicadores prácticos los principios y convicciones comunes en la organización (Schein, 2017).

De acuerdo con Alkhodary (2025), los comportamientos organizacionales se consolidan mediante la repetición de prácticas colectivas que refuerzan las expectativas compartidas sobre lo que es aceptable o inaceptable en el entorno laboral. Estos patrones, cuando están alineados con los valores institucionales declarados, fortalecen la cohesión interna y el sentido de pertenencia; sin embargo, cuando existe una

discrepancia entre los valores proclamados y las acciones cotidianas dentro de la organización, pueden surgir tensiones, desconfianza y percepciones negativas respecto a la coherencia organizacional, incidiendo en la implicación y la capacidad de adaptación del personal.

c. Valores adoptados

Según Cameron y Quinn (2011), el sustento de una cultura organizacional radica en los principios y convicciones compartidas que orientan las acciones y comportamientos de quienes integran la organización y que, cuando son sólidos, favorecen el desempeño, la innovación y la cohesión interna. En esta misma línea, se destaca que una gestión del liderazgo basada en valores contribuye a generar entornos de trabajo más positivos, incrementando tanto la capacidad de adaptación como la integridad de los colaboradores (Mingaleva et al., 2022).

Según Bourne et al. (2019) existen valores organizacionales “espoused”, es decir, los declarados y promovidos por la dirección y los valores adoptados “shared” los realmente asumidos colectivamente por quienes integran la organización que tienden a generar mayor congruencia entre lo que la empresa predica y lo que efectivamente vive internamente. Esta congruencia promueve no sólo el alineamiento entre los comportamientos individuales y las normas colectivas, sino que también aumenta la claridad en lo que se espera de cada colaborador, favoreciendo la confianza, el sentido ético y la responsabilidad con las metas organizacionales.

Los valores adoptados se vinculan favorablemente con un mejor desempeño laboral, la cohesión interna, y la lealtad de los trabajadores hacia la organización, a la vez que involucran una administración estratégica de la percepción externa y una especial consideración hacia las normas culturales (Bourne et al., 2019).

d. Participación

La participación se refiere al empoderamiento de los colaboradores, es decir, al grado en que los colaboradores se sienten implicados en el proceso de adoptar decisiones, ordenamiento de procesos y en la construcción de la visión compartida (Wickramasinghe, 2025). Al desarrollar las competencias individuales, fortalecer el sentido de pertenencia y promover la corresponsabilidad, la participación brinda a los

colaboradores la oportunidad de percibirse como actores valiosos que aportan significativamente al desarrollo de la organización (Denison & Neale, 2019).

La participación activa de los trabajadores fortalece la resiliencia organizacional en tiempos de crisis e impulsa la innovación y el desempeño empresarial; al respecto, estudios recientes han evidenciado que las actividades de responsabilidad social corporativa (CSR), cuando son percibidas por los empleados y acompañadas por un sentido de empoderamiento psicológico, mejoran significativamente el rendimiento laboral durante períodos críticos (Dekoulou et al., 2023). En suma, involucrar a los colaboradores en decisiones clave favorece no solo una cultura de liderazgo inclusivo, sino también una capacidad superior de adaptación al entorno competitivo.

e. Consistencia

La dimensión de consistencia hace referencia a la existencia de sistemas, procesos y valores compartidos que otorgan estabilidad a la organización; este aspecto asegura que las decisiones sean coherentes con los principios organizacionales, lo que genera previsibilidad en las operaciones y confianza entre los miembros de la empresa (Wickramasinghe, 2025); cuando los integrantes de una organización comparten principios, identidad y metas claras, logran afrontar las diferencias de manera constructiva, alcanzar consensos y trabajar de forma colaborativa en favor de la institución, lo que fortalece las actitudes positivas hacia la organización (Denison & Neale, 2019).

De forma complementaria, Ete et al. (2022) subrayan que la integridad conductual organizacional, es decir, la alineación entre lo que líderes y organizaciones dicen, que son valores declarados, y lo que efectivamente hacen, es decir, las prácticas reales, posee un efecto en los resultados de los seguidores. Los trabajadores al percibir que la organización mantiene coherencia entre discurso y acción, fortalecen su identificación con la organización y con los líderes, lo que a su vez incrementa comportamientos positivos como la ciudadanía organizacional (organizational citizenship behavior). Por el contrario, la falta de coherencia entre lo proclamado y lo practicado puede erosionar la confianza, generar desalineación interna y reducir el compromiso de los colaboradores, ya que perciben incongruencias éticas que disminuyen la credibilidad institucional.

5.2.1.2. Tipos de cultura organizacional

Se identifican cuatro tipos de cultura organizacional que se manifiestan en las empresas y que pueden coexistir en distintos grados. Cada una presenta características particulares que inciden en cómo los colaboradores interpretan su ambiente de trabajo y en la manera en que interactúan (Cameron & Quinn, 2011).

a. Cultura clan

La cultura clan se distingue por un entorno organizacional similar al de una familia, donde predominan la cohesión, el trabajo en equipo y la participación; en cuanto al liderazgo, suele adoptar un rol de mentor o facilitador, orientado al desarrollo de los colaboradores y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Este tipo de cultura promueve un clima de confianza y cooperación en lugar del enfoque centrado en el logro de objetivos de mercado y financieros (Aichouche et al., 2022).

b. Cultura adhocrática

Está asociada a la innovación, la creatividad y la libertad; por tanto, las instituciones con predominio de esta cultura fomentan la toma de riesgos, la generación de ideas nuevas y la experiencia como un factor trascendental para adaptarse a los cambios del entorno; por ende, las organizaciones son capaces de desenvolverse en contextos o situaciones de incertidumbre o ambigüedad. Los líderes actúan como emprendedores o visionarios, lo que impulsa a los colaboradores a asumir desafíos constantes (Machado & Davim, 2019).

c. Cultura Jerárquica

Las organizaciones con esta clase de cultura responden a un modelo más estructurado y formal característico de una organización burocrática, donde predominan las normas, los procedimientos y la estabilidad; todo se encuentra bien coordinado y gestionado. Los líderes se perciben como gestores y planificadores, asegurando el cumplimiento de estándares (Machado & Davim, 2019).

d. Cultura de Mercado

Este tipo de cultura está orientado hacia los resultados, la competitividad y el logro de objetivos externos; es una cultura lógica que pretende, a través de la apertura y la atención externa, alcanzar una ventaja competitiva y productiva frente a otras

organizaciones. Los líderes son descritos como competidores duros o impulsores, y el éxito se mide por la consecución de metas tangibles, como cuotas de ventas o participación en el mercado (Aichouche et al., 2022).

Esta tipología establecida por Cameron y Quinn (2011), en el sector retail, adquiere especial importancia debido a la necesidad de equilibrar la eficiencia operativa con el cumplimiento de las expectativas del cliente; mientras que la cultura clan favorece la cohesión y el compromiso de los equipos de ventas, la cultura de mercado impulsa el enfoque en el logro de objetivos y la búsqueda de competitividad; a su vez, la cultura jerárquica contribuye al orden y cumplimiento de procesos estandarizados en la gestión de tiendas, y la adhocrática resulta clave para implementar innovaciones en la atención al cliente y la adaptación a tendencias del mercado. En este sentido, comprender cómo se manifiestan estas tipologías en Promart permite explicar la manera en que la cultura corporativa incide en la apreciación del ambiente laboral.

5.2.1.3. Funciones de la cultura corporativa

La cultura corporativa desempeña múltiples roles estratégicas y operativas dentro de las organizaciones modernas, funciones que afectan no solo la forma en la que los trabajadores interactúan entre sí, sino también la eficacia, adaptabilidad y sostenibilidad de la organización. Por ello, procedemos a describir las principales roles según estudios recientes:

a. Función de identidad

La cultura organizacional define quién es la organización que representa, cuáles son sus valores distintivos, sus símbolos y creencias, generando un sentido de pertenencia y autoimagen entre los miembros de la organización. Según sostienen Tadesse y Debela (2024), la cultura organizacional ayuda a los colaboradores a conformar una identidad organizacional común, al integrar valor, cogniciones, normativa y conductas compartidas que distinguen a la institución del entorno externo y facilitan la identificación interna.

b. Función de estabilidad y cohesión social

La cultura organizacional establece normas, valores y expectativas compartidas que regulan la interacción entre miembros, promoviendo confianza mutua y reduciendo conflictos internos, lo que favorece un clima de estabilidad, donde

los colaboradores tienen claridad sobre las expectativas que recaen en ellos y cómo comportarse. Estudios recientes muestran que culturas elevados niveles de colectivismo y niveles inferiores de distancia de poder fortalecen la cohesión interna, lo que impacta positivamente en el desempeño innovador (Zhang et al., 2023).

c. Función de guía del comportamiento (normativa y ética)

La cultura orienta comportamientos mediante modelos mentales, rituales, normas no escritas y creencias compartidas, que actúan como marco de referencia para las acciones diarias de los colaboradores, así como mecanismo de socialización interna. Factores como la confianza emocional, la orientación grupal y la jerarquía existente en la cultura influyen en los comportamientos esperados y en la innovación, dado que estos valores guían lo que se considera aceptable, apropiado o deseado en la empresa (Zhang et al., 2023).

d. Función motivadora y de compromiso

La cultura que integra valores de participación, reconocimiento, desarrollo profesional y respaldo al empleado genera mayor compromiso organizacional, mayor satisfacción laboral, menor rotación y mayor implicación voluntaria más allá de las tareas formales. El estudio sistemático de Tadesse & Debela (2024) señala que culturas fuertes y bien definidas están vinculadas a mayores niveles de motivación y lealtad de los miembros.

e. Función de coordinación y eficiencia operativa

Cuando los miembros comparten valores y normas comunes, las interacciones, la gestión de decisiones y los procedimientos internos tienden a fluir con mayor coherencia, y se reducen los conflictos, las duplicaciones de esfuerzo y la ambigüedad de roles. Al respecto, Zhang et al. (2023) encontraron que, por ejemplo, menores niveles de distancia al poder permiten una coordinación más ágil, lo que facilita la innovación y mejora el rendimiento.

f. Función de innovación y aprendizaje continuo

La cultura organizacional puede promover una mentalidad de aprendizaje (learning orientation) y fomentar mecanismos para descubrir, experimentar, aprender de errores y adoptar mejoras. Ait Abdellah et al. (2025) muestran que diferentes tipos

culturales inciden en distintos tipos de innovación, disruptiva vs incremental, lo que revela que la cultura no solo conserva lo existente, sino que también puede dinamizar el cambio.

5.2.2. *Clima Organizacional*

Según Solis-Savedra (2024), el clima organizacional tiene como función principal, preservar o potenciar la percepción de satisfacción con su entorno laboral. La gestión del clima organizacional involucra el compromiso de la gerencia para promoverlo, así como la evaluación y análisis de este y la divulgación de los hallazgos de los planes de intervención para mejorar el proceso.

Otro autor es Chiavenato (2021) define el clima organizacional como "un conjunto de percepciones y sensaciones que viven los empleados en su lugar de trabajo, las cuales influyen en su comportamiento y rendimiento". Este concepto resalta la relevancia de las valoraciones personales de los colaboradores y cómo estas pueden impactar de manera directa en su desempeño y satisfacción en el trabajo.

5.2.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional

Esta variable se compone de dimensiones que facilitan entender la manera en que los colaboradores interpretan su ambiente laboral y, en consecuencia, cómo se relacionan con la organización y entre sí. De este modo, detallamos las dimensiones consideradas

a. Responsabilidad

La responsabilidad constituye el grado en que los colaboradores perciben autonomía, claridad en sus funciones y compromiso hacia los objetivos de la organización; de este modo, un clima que favorece la responsabilidad se asocia con mayores niveles de autoeficacia y desempeño, dado que los trabajadores sienten confianza en su capacidad para tomar decisiones y cumplir con sus tareas. En este sentido, se ha evidenciado que la responsabilidad como dimensión del clima organizacional incide en la reducción de conductas contraproducentes como el sabotaje, abandono, robo entre otras, ayudando a la consolidación de un entorno laboral saludable (Lipińska-Grobelny, 2021).

b. Relaciones

Las relaciones hacen referencia a una comunicación de calidad y el vínculo entre los integrantes de la institución con la confianza, la consideración y el apoyo compartido; por tanto, una adecuada gestión de esta dimensión repercute positivamente en la cohesión grupal y en la satisfacción de los trabajadores. Boyatzis y Rochford (2020) identifican el “clima relacional” como un componente esencial del entorno laboral, destacando que la existencia de compasión, visión compartida y energía positiva en las relaciones incrementa el bienestar y la productividad. Asimismo, Janiukštis et al. (2024) sostienen que un clima que promueve relaciones saludables disminuye la conflictividad y fortalece la colaboración entre equipos, finalmente creando un ambiente de trabajo más sano y productivo.

c. Desafío

El desafío se vincula con la percepción de que las tareas laborales implican estímulos de superación, aprendizaje y creatividad; de este modo, esta dimensión resulta relevante porque impulsa la innovación y el desarrollo personal, generando un entorno dinámico y motivador. Etikariena y Kalimashada (2021) señalan que un clima laboral que ofrece niveles adecuados de desafío, sin caer en la sobrecarga, estimula la conducta innovadora y competitividad de la empresa. Del mismo modo, Pomirleanu et al. (2022) destacan que la orientación hacia la innovación y el reto constante facilita la adaptación organizacional y refuerza la resiliencia de los equipos y fortalece el clima organizacional.

d. Cooperación

La cooperación se refiere a la disposición de los colaboradores para trabajar conjuntamente en la obtención de logros organizacionales, compartiendo información, recursos y apoyo mutuo. Esta dimensión se asocia con un clima positivo que promueve el sentido de comunidad y la cohesión interna. Boyatzis y Rochford (2020) subrayan que la cooperación es parte esencial del clima relacional, ya que implica la disposición de los colaboradores a brindar apoyo mutuo, compartir recursos y mantener interacciones basadas en la confianza. Esta dimensión complementa la creación de un clima de trabajo positivo al fortalecer la cohesión social y alentar la construcción de redes colaborativas que mejoran el bien de los empleados y el desempeño de la organización.

5.2.2.2. Categorías del clima organizacional

Según Harrison (1972, citado en Mikušová et al. 2023), señalan que clima organizacional puede comprenderse a partir de cuatro categorías fundamentales: el clima orientado hacia el poder, hacia el papel, hacia el trabajo y hacia la gente. Estas tipologías permiten identificar los valores predominantes.

a. Clima orientado hacia el poder

Está caracterizado por la centralización de la autoridad en unas pocas personas, generalmente en los niveles directivos; por ende, las decisiones se toman de forma vertical y el liderazgo tiende a ser autoritario. Este tipo de clima promueve el control y la disciplina, asegurando uniformidad en la gestión, aunque puede limitar la autonomía de los colaboradores y la innovación (Mikušová et al., 2023).

b. Clima orientado hacia el papel

Este clima pone énfasis en la observancia de las reglas, procedimientos y funciones establecidas; de esta forma, la organización se concibe como un sistema burocrático en el que predominan la estabilidad y el orden. Según lo expuesto por Mikušová et al. (2023), esta orientación proporciona claridad y estructura en la distribución de responsabilidades, aunque en exceso puede generar rigidez y resistencia al cambio

c. Clima orientado hacia el trabajo

El énfasis recae en la efectividad y el logro de metas organizacionales; debido a esto, los colaboradores se orientan a los resultados, priorizando el rendimiento individual y colectivo. Este tipo de clima favorece la productividad y la orientación a objetivos claros, aunque también puede incrementar los niveles de presión laboral cuando los estándares son demasiado exigentes (Mikušová et al., 2023).

d. Clima orientado hacia la gente

Este clima prioriza las demandas, el bienestar y el crecimiento de los colaboradores; de este modo, se promueven aspectos como la participación, la confianza y la integración social dentro del ambiente laboral. En este sentido, Mikušová et al. (2023) destacan que cuando las organizaciones orientan su clima hacia las

personas, se incrementan el confort laboral, el puesto del talento y la cohesión grupal, fortaleciendo la percepción de justicia y equidad.

5.2.2.3. Enfoques teóricos que vinculan ambas variables

La asociación entre las variables puede comprenderse a partir de diversos enfoques teóricos que explican cómo los valores compartidos influyen en las percepciones laborales. A continuación, se describen 3 de los enfoques más resaltantes:

a. Schein: Niveles de la cultura y su influencia en el clima

El enfoque planteado por Schein (2017) sostiene que la cultura corporativa se articula en distintos niveles: arte artefactos y comportamientos observables; valores expuestos; supuestos básicos, estos niveles determinan, en la práctica cotidiana, la apreciación que tienen los empleados de su entorno. Desde esta perspectiva, los artefactos y las prácticas visibles como las formas de comunicación, ritos, políticas, configuran señales que los colaboradores interpretan para formarse juicios sobre las condiciones laborales, la seguridad psicológica y las expectativas conductuales; por tanto, la cultura (como sistema de supuestos y valores) actúa como antecedente sistémico del clima, en tanto esta expresa las percepciones compartidas derivadas de esa cultura. Este vínculo permite explicar por qué cambios en valores o supuestos profundos tardan en traducirse en cambios del clima, mientras que modificaciones en prácticas visibles pueden producir variaciones perceptibles y más rápidas en el clima (Czubocha et al., 2024).

b. Cameron & Quinn: Competing Values Framework (CVF)

Este modelo propuesto por Cameron y Quinn (2011) propone el enfoque de las tipologías culturales y los perfiles climáticos; de esta manera, articula cuatro tipos culturales: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, que se traducen en prácticas organizacionales concretas y, por ende, en patrones perceptuales del entorno o clima organizacional. Desde esta óptica, cada cultura CVF genera un “perfil” de clima: por ejemplo, una cultura clan tenderá a un clima de apoyo y cohesión; una cultura de mercado producirá un clima orientado a la competencia y el rendimiento; una cultura jerárquica propiciará un clima de formalidad y control; en este sentido, el CVF posibilita, además, comparar y diagnosticar cómo combinaciones culturales distintas se

reflejan en dimensiones del clima como apoyo, innovación y orientación a resultados, lo que facilita intervenciones para alinear cultura, clima y eficacia organizacional.

c. Person–Environment & Person–Organization Fit: Ajuste como mediador entre cultura y clima

Kristof-Brown et al. (2005) proponen el enfoque persona–entorno y sus derivados como el ajuste persona–organización, en el cual postula que la congruencia de valores/expectativas personales y los rasgos de la institución predice actitudes y comportamientos laborales. En el marco de cultura y clima, la cultura organiza los valores y las prácticas institucionales; el clima expresa las percepciones que los empleados tienen sobre esas prácticas. Cuando existe alto ajuste, por ejemplo, coincidencia de valores personales con los valores culturales, las percepciones del clima tienden a ser más favorables, es decir, existe mayor satisfacción y compromiso, mientras que el desajuste genera percepciones negativas del clima y resultados contrapuestos. Por ello, P–E/P–O fit funciona como un mecanismo teórico que media o modera la relación entre la cultura institucional y las percepciones climáticas individuales y colectivas (van Vianen, 2018).

6. ANTECEDENTES

6.1. Internacionales

Mutonyi et al. (2022) en su estudio “El impacto de la cultura organizacional y el clima de liderazgo en el atractivo organizacional y el comportamiento innovador: un estudio de empleados de hospitales noruegos” tuvieron como propósito estimar los efectos de la cultura corporativa y el clima de liderazgo en la percepción de la atractividad organizacional y la conducta de innovación de los colaboradores de hospitales en Noruega. Se tomó una muestra de trabajadores del sector salud, utilizando como método la aplicación de encuestas estructuradas. Se evidenció que tanto la cultura corporativa como el clima de liderazgo percibido afectan a la manera en que los empleados valoran a la organización y en su disposición a desarrollar conductas innovadoras. De esta manera, se demuestra que los valores culturales y el ambiente influyen directamente en las percepciones y actitudes de los trabajadores hacia la institución.

Hafidzi et al. (2024) en Indonesia, en su trabajo titulado “La influencia de la cultura organizacional y el capital humano en el desempeño de los empleados a través del clima organizacional como mediador, buscó determinar la asociación entre la cultura organizacional,

el capital humano y el desempeño de los empleados, considerando el rol mediador del clima organizacional. La investigación se realizó en 196 colaboradores a quienes se encuestaron y la información fue analizada mediante Warp PLS. Los hallazgos evidenciaron que la cultura corporativa tiene efectos directos sobre el clima organizacional, y que este último es mediador completo en la asociación entre cultura y desempeño. Se determinó que el fortalecimiento de la cultura corporativa mejora la apreciación del ambiente laboral, lo cual repercute en una mejora del rendimiento de los trabajadores.

Verenzuela et al. (2022) en Macay - Venezuela, en su trabajo titulado “Cultura Corporativa como Predictora del Compromiso Organizacional: Caso de un Retail Chileno, año 2022” que buscaba analizar el nivel de impacto de la cultura corporativa en el compromiso laboral de los trabajadores de la sucursal Costanera de París, que forma parte del Grupo Cencosud, para ello se consideró una muestra de 87 trabajadores de la sucursal en Santiago, Chile, el método utilizado fue la aplicación de un cuestionario, tras el cual se pudo elaborar e identificar el nivel de impacto de la cultura corporativa en el compromiso organizacional. Finalmente, se evidenció que un ambiente corporativo tiene un efecto relevante en el compromiso de permanencia, lo cual indica que los trabajadores que se identifican con la cultura empresarial tienen una mayor adhesión y compromiso con la organización.

6.2. Nacionales

León y Machaca (2021) en Lima, en su trabajo titulado “Fortalecimiento de la cultura corporativa para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana, año 2021”, se propuso crear un enfoque de análisis sobre cómo reforzar la cultura empresarial para garantizar la continuidad de grupos conformados por emprendedores en el ámbito textil y de confecciones. Para ello se consideró una muestra de 355 empresarios, y el método utilizado fue la metodología escalonada de Schein, la cual se realizó para estructurar las áreas y cómo interactúan. También, se recopiló información sobre las creencias explícitas adoptadas para establecer metas de la organización. La investigación ofrece una estructura de análisis para futuros estudios sobre cómo fortalecer la cultura empresarial en agrupaciones de emprendedores en desarrollo para asegurar su permanencia en el rubro textil y de confección. Se relaciona este trabajo con la presente investigación porque establece ciertos parámetros que ayudan a identificar cómo establecer un modelo de cultura organizacional.

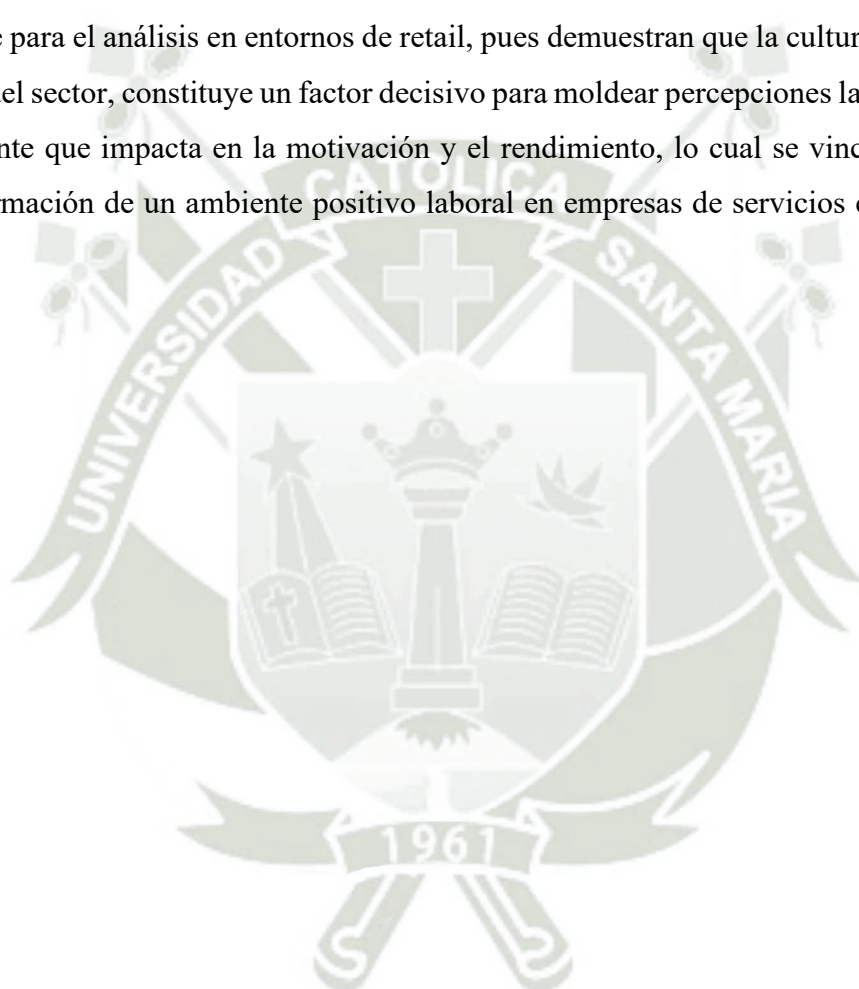
Zapata (2023) en Lima, su estudio titulado “Cultura y clima organizacional en trabajadores de una empresa pública de Lima Metropolitana, 2022” se propuso analizar la asociación entre la cultura organizacional y el clima organizacional en el personal asistente administrativo de una entidad pública. Optando por un enfoque correlacional - transversal; participaron 50 trabajadores. Se utilizó la Rho de Spearman para examinar la información, evidenciando una asociación moderada y positiva entre la cultura y el clima organizacional ($\rho = 0.481$, $p = 0.000$). Asimismo, algunas dimensiones de cultura organizacional como la consistencia y adaptabilidad, presentaron correlaciones moderadas y significativas con el clima ($\rho = 0.512$ y $\rho = 0.552$, respectivamente). La investigación concluye que mayores niveles percibidos de cultura organizacional se asocian con percepciones más favorables del clima laboral, aunque se reconoce la naturaleza correlacional del estudio.

Yancachajlla (2025) en Lima, en su investigación titulada “Cultura Organizacional y Clima Laboral en colaboradores de un restaurante del distrito de Miraflores”, tuvo el fin de estimar la asociación entre las variables en los trabajadores de un restaurante local. El estudio se desarrolló cuantitativamente, de diseño no experimental y de corte transversal, encuestando a 60 colaboradores. Los hallazgos evidenciaron una asociación positiva entre la cultura organizacional y el clima laboral ($r = .503$, $p < 0.01$), lo que demuestra que un entorno cultural sólido incide directamente en la apreciación favorable del clima laboral. Asimismo, se encontró que el 56.7 % de los colaboradores evaluaron la cultura corporativa como “adecuada” y en proporción similar valoraron el clima laboral como “Favorable”. La investigación determina que robustecer la cultura organizacional aporta no solo a optimizar la percepción del ambiente laboral, sino también a afianzar la unidad y la implicación de los colaboradores.

6.3. Locales

Ramírez (2023) en Arequipa, en su trabajo titulado “Cultura organizacional y clima laboral en una empresa pesquera del sur del país en el año 2021”, exploró la relación entre ambos constructos en una muestra de 57 trabajadores seleccionados de manera probabilística. El estudio fue correlacional y empleó cuestionarios aplicados a los colaboradores. Se evidenció una asociación directa entre la cultura organizacional y el clima laboral mediante Rho de Spearman ($r = .727$; $p < 0.05$), lo que muestra que los valores y normas que son comunes en la organización se vinculan directamente con la percepción de un ambiente laboral favorable. Estos hallazgos destacan que en el sector pesquero del sur del país, el afianzamiento de la cultura corporativa constituye un elemento fundamental para la construcción de un clima laboral satisfactorio y cohesionado.

Escobedo (2022) realizó un estudio en Arequipa, titulado “Cultura organizacional y compromiso laboral en colaboradores del Gobierno Regional de Arequipa, sede central, 2022”, el cual obtuvo datos de 296 colaboradores mediante encuesta en un enfoque cuantitativo transversal. El análisis reportó una asociación positiva entre la cultura organizacional percibida y el compromiso laboral, especialmente en sus dimensiones afectiva, normativa y de continuidad; lo que evidencia que incluso en contextos organizacionales formales, una cultura compartida y reconocida favorece el sentido de vinculación y permanencia del personal; resulta pertinente para el análisis en entornos de retail, pues demuestran que la cultura organizacional, más allá del sector, constituye un factor decisivo para moldear percepciones laborales y generar un ambiente que impacta en la motivación y el rendimiento, lo cual se vincula directamente con la formación de un ambiente positivo laboral en empresas de servicios como Promart en Arequipa.





II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.1. Técnica de recolección de datos

La encuesta fue utilizada para obtener la información de los evaluados.

1.2. Instrumento de recolección de datos

Se formularon dos instrumentos de medición, cada uno orientado a evaluar una de los constructos definidos en el estudio. El primer instrumento correspondió a la variable cultura corporativa y estuvo constituido por 15 ítems distribuidos en cinco dimensiones, diseñados bajo una escala Likert de 1 a 5 puntos. Este cuestionario se aplicó a una prueba preliminar aplicada a 30 colaboradores con características similares a la población objetivo, a fin de determinar su consistencia interna y garantizar su confiabilidad. El análisis estadístico de los datos arrojó un Alfa de Cronbach de .809, valor que se consideró óptimo, pues superó el umbral mínimo aceptado en investigaciones sociales y organizacionales, lo que respaldó la validez de su aplicación definitiva.

El segundo instrumento estuvo orientado a la medición del clima organizacional y se integró por 12 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, evaluados también mediante una escala Likert de 5 puntos que captó gradualmente el nivel de afirmación frente a cada ítem. Al igual que el primero, se ejecutó un ensayo piloto con 30 colaboradores, con el propósito de verificar su confiabilidad. El cálculo del coeficiente de fiabilidad alcanzó un valor de .854, lo cual representó un indicador muy favorable de consistencia interna y avaló la pertinencia de su aplicación en la fase formal de la investigación.

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación espacial

El presente estudio fue realizado en las instalaciones de la tienda de mejoramiento del hogar Promart Arequipa, ubicado en Avenida Metropolitana, esquina con Rímac.

Figura 1.

Ubicación especial de la institución



Fuente: Google Maps 2024.

2.2. Ubicación temporal

El proyecto se ejecutó en diciembre del 2024. Este lapso se eligió considerando la accesibilidad de la población objetivo, y la pertinencia del contexto. De esta manera, se aseguró la recopilación de datos actualizados y representativos para la investigación.

2.3. Unidades de estudio

La unidad de análisis conformada por 259 colaboradores de la tienda *retail* Promart en Arequipa. La muestra se determinó mediante un muestreo probabilístico, aplicando la fórmula de muestreo aleatorio simple.

2.3.1. Muestra

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

$$155 = \frac{259 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.05^2(259 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

Donde:

- n = tamaño de muestra
- N = población (lo que quieres despejar)
- Z = valor Z según nivel de confianza (ej. 1.96 para 95%)
- p = proporción esperada (si no se conoce, se usa 0.5)
- q=1-p

- e = error máximo permitido (5%)

La muestra quedó conformada por 155 trabajadores seleccionados para su evaluación, quienes representan de manera proporcional a la población total, garantizando así la la solidez y consistencia de los hallazgos del estudio.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. Criterios y Procedimientos

3.1.1. Criterios

Criterios de inclusión:

- Personas que deseen participar en el estudio a ejecutarse.
- Personas que laboren en la sede Promart Arequipa.
- Personas que se encuentren laborando en la sede Promart Arequipa la fecha en la que se aplicará la encuesta.
- Todos los trabajadores que lleven trabajando como mínimo cinco meses de vínculo laboral.

Criterios de exclusión:

- Personas que no estén de acuerdo y no deseen participar en el estudio planificado.
- Personas que no laboran en la sede Promart Arequipa.
- Personas que no se encuentren laborando la fecha en la que se aplicará la encuesta.
- Personas que lleve menos de 5 meses trabajando en la empresa.

3.2. Procedimientos

Los instrumentos de investigación fueron elaborados de manera específica para indagar sobre la realidad del problema planteado, atendiendo a las particularidades de la organización y de los colaboradores de la tienda *retail* Promart en Arequipa. Dichos cuestionarios se estructuraron con ítems de escala Likert con 5 puntos, diseñados para evaluar objetivamente las opiniones y disposiciones de los trabajadores respecto a las variables de estudio. Previo a su aplicación, se determinó la confiabilidad de los instrumentos mediante el Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de .81 y .82 de cada variable, lo que evidenció una consistencia interna adecuada. Posteriormente, las encuestas fueron aplicadas de manera presencial y en soporte físico, favoreciendo la participación directa de los colaboradores y el logro de datos fidedignos.

Tras finalizar la recopilación de información, los cuestionarios respondidos fueron organizados y sistematizados mediante la creación de un conjunto de datos en Microsoft Excel.

Este proceso incluyó la codificación de los ítems, la verificación de la consistencia de las respuestas y la estructuración de la información en un formato idóneo para su análisis posterior. Con la base de datos ya consolidada, los registros se ubicaron en el programa SPSS, en el cual se desarrolló la estadística descriptiva inicial. A través de este procedimiento se obtuvieron estadísticos de posición, variabilidad y tablas de frecuencia, que permitieron caracterizar tanto a la población de estudio como a las variables investigadas.

Finalmente, se ejecutaron los cálculos de estadística inferencial con el propósito de contrastar las hipótesis e identificar el vínculo entre las variables. En primer lugar, se aplicaron pruebas de normalidad de datos de cada variable, en función de estos resultados, se seleccionaron las pruebas de correlación pertinentes. De esta forma, en los casos donde los datos presentaron un comportamiento acorde con una distribución normal, se aplicó la correlación de Pearson, mientras que, en situaciones donde no se cumplieron la normalidad, se empleó la correlación no paramétrica de Spearman (Rho). Este procedimiento aseguró un tratamiento metodológico riguroso y coherente con la naturaleza de los datos, asegurando la exactitud y confiabilidad de los hallazgos resultantes.



III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Fiabilidad

Tabla 2.

Prueba de fiabilidad de la escala de Cultura Corporativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.809	15

Nota. Elaboración propia.

La escala de Cultura Corporativa obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de .809, este valor es superior al mínimo de .70, lo que indica una buena consistencia interna. En consecuencia, los ítems presentan una adecuada homogeneidad y miden de forma coherente el constructo de cultura corporativa.

Tabla 3.

Prueba de fiabilidad de la escala Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.854	12

Nota. Elaboración propia.

La escala de Clima Organizacional presentó un coeficiente Alfa de Cronbach de .854, este valor indica un nivel de fiabilidad alto, superando ampliamente el criterio mínimo de .70, en consecuencia, se puede afirmar que los ítems de la escala muestran una excelente consistencia interna, reflejando que miden de manera coherente y estable el constructo de clima organizacional.

2. Resultados descriptivos

2.1. Resultados de datos de control

Tabla 4.

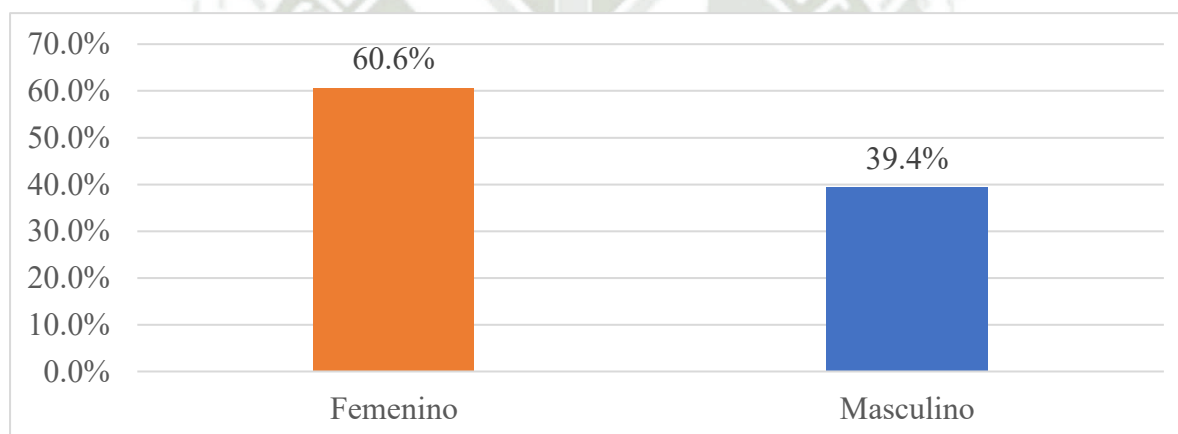
Participantes según sexo

	f	%
Femenino	94	60.6
Masculino	61	39.4
Total	155	100.0

Nota. Elaboración propia.

Figura 2.

Participantes según sexo



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos reportan que la mayoría de los participantes son de sexo femenino, representando el 60.6 % (94 personas) de la muestra total. En contraste, los trabajadores de sexo masculino alcanzan el 39.4 % (61 personas), lo que evidencia una menor representación de este grupo dentro del estudio.

Tabla 5.

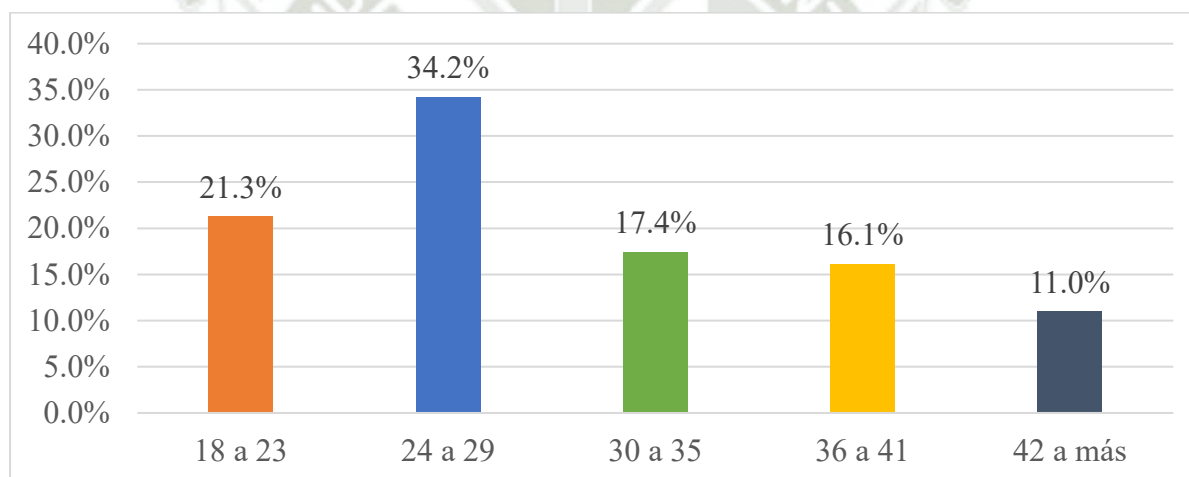
Participantes según edad

	f	%
18 a 23	33	21.3%
24 a 29	53	34.2%
30 a 35	27	17.4%
36 a 41	25	16.1%
42 a más	17	11.0%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 3.

Participantes según edad



Nota. Elaboración propia.

Los datos muestran que el grupo de edad más representado corresponde a los 24 a 29 años, con un 34.2 % (53 personas), lo que refleja que más de un tercio de los participantes se encuentra en esta etapa de adultez joven.

En segundo lugar, se ubican los participantes de 18 a 23 años, quienes representan el 21.3 % (33 personas), seguidos por aquellos de 30 a 35 años, que alcanzan un 17.4 % (27 personas). Muy cercanos se encuentran los de 36 a 41 años, con un 16.1 % (25 personas). Asimismo, el grupo de 42 años o más constituye el 11.0 % (17 personas), siendo el segmento de menor presencia en la muestra.

Tabla 6.

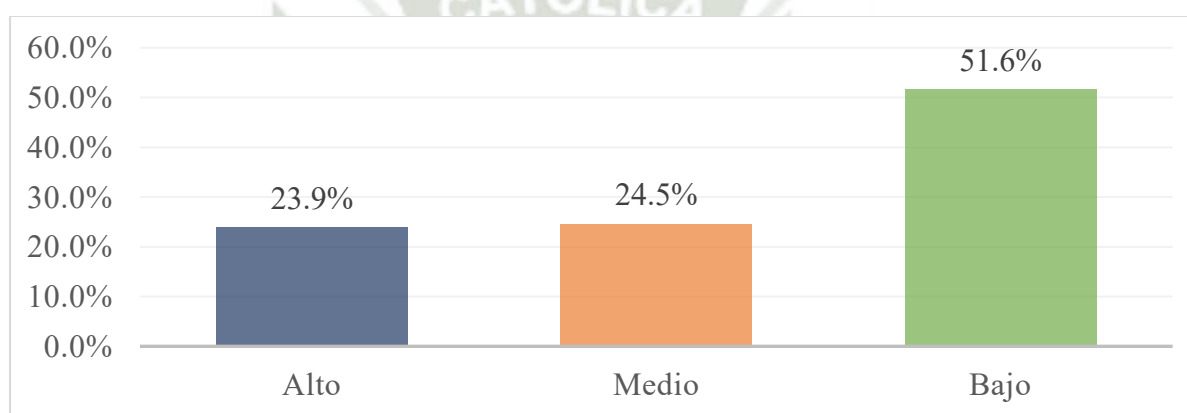
Nivel de comunicación interna

	f	%
Alto	37	23.9%
Medio	38	24.5%
Bajo	80	51.6%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 4.

Nivel de comunicación interna



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos reportan que el 51.6 % de los encuestados (80 colaboradores) considera que la calidad de la comunicación interna es baja. Este dato refleja una percepción mayoritaria de deficiencia en los canales, prácticas o mecanismos de comunicación organizacional.

En segundo lugar, un 24.5 % (38 personas) indicó que la comunicación interna es de nivel medio, lo que sugiere una valoración intermedia, pero sin llegar a ser plenamente satisfactoria. Asimismo, solo un 23.9 % (37 personas) señaló que la comunicación interna alcanza un nivel alto, lo que representa una minoría dentro de la muestra total.

Estos resultados se relacionan con lo planteado por Aced-Toledano y Miquel-Segarra (2021), quienes sostienen que la comunicación interna no se limita a la transmisión de mensajes, sino que constituye un mecanismo de cohesión y confianza que posibilita la gestión eficaz del conocimiento y mejora el clima organizacional. En este sentido, la percepción de una comunicación deficiente podría estar afectando negativamente la interacción entre los equipos, limitando la participación activa de los colaboradores.

Tabla 7.

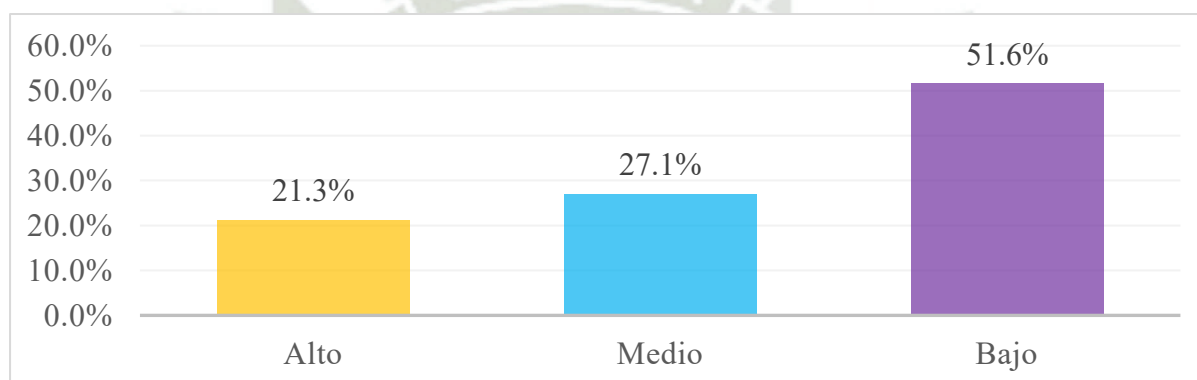
Nivel de patrones de comportamiento

	f	%
Alto	33	21.3%
Medio	42	27.1%
Bajo	80	51.6%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 5.

Nivel de patrones de comportamiento



Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran que el 51.6 % de los encuestados (80 trabajadores) considera que el nivel de patrones de comportamiento en la institución es bajo. Esto indica una percepción mayoritaria de deficiencia en la coherencia, disciplina o consistencia en las conductas laborales dentro de la organización.

En segundo lugar, un 27.1 % (42 personas) señaló que los patrones de comportamiento se encuentran en un nivel medio, lo que refleja un grupo con una valoración intermedia, aunque no plenamente positiva. Además, solo un 21.3 % (33 personas) considera que los patrones de comportamiento alcanzan un nivel alto, constituyendo la minoría más pequeña dentro de la muestra.

Estos resultados se vinculan con lo señalado por Schein (2017), quien sostiene que los patrones de comportamiento son expresiones visibles de la cultura corporativa, al reflejar las maneras en que las personas dentro de una organización se relacionan entre sí, se comunican y toman decisiones. Cuando estos patrones se muestran inconsistentes o desalineados con los

valores compartidos, la cultura pierde cohesión y surgen tensiones internas que afectan el clima organizacional.

Asimismo, los hallazgos concuerdan con lo reportado por Ramírez (2023), quien encontró que la consistencia en las conductas y la observancia de las normas comunes se asocian significativamente con la percepción de un ambiente laboral favorable, destacando que una cultura sólida y compartida fortalece el sentido de pertenencia y la disciplina organizacional. En contraste, el predominio de un nivel bajo, como el identificado en el presente estudio, podría traducirse en una menor cohesión y compromiso entre los trabajadores, limitando la efectividad de la cultura corporativa como factor de integración y desempeño.



Tabla 8.

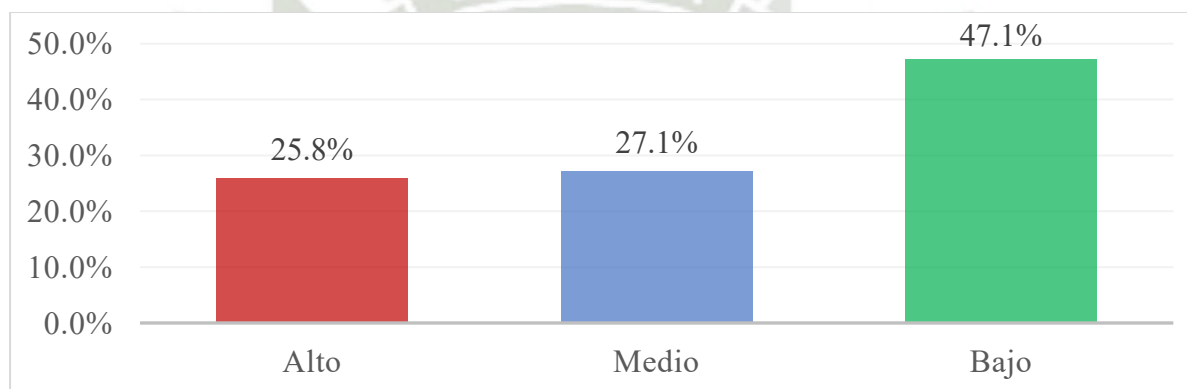
Nivel de valores adoptados

	f	%
Alto	40	25.8%
Medio	42	27.1%
Bajo	73	47.1%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 6.

Nivel de valores adoptados



Nota. Elaboración propia.

Los datos reportan que el 47.1 % de los encuestados (73 personas) contempla que el nivel de valores adoptados en la empresa es bajo, lo que indica una percepción predominante de débil práctica o internalización de los valores organizacionales. En segundo lugar, un 27.1 % (42 personas) señaló que el nivel de valores es medio, lo que refleja una valoración intermedia que reconoce la existencia de ciertos valores, aunque no de forma consolidada. Asimismo, un 25.8 % (40 personas) considera que el nivel de valores adoptados es alto, lo que representa apenas una cuarta parte de la muestra total.

Estos resultados se relacionan con lo expuesto por Bourne et al. (2019), quienes distinguen entre los valores “espoused” (declarados) y los “shared” (realmente asumidos), señalando que las organizaciones logran mayor coherencia cultural cuando existe congruencia entre lo que se comunica oficialmente y aquello que se experimenta en el quehacer cotidiano. El predominio de niveles bajos en los valores adoptados evidencia precisamente una brecha entre los valores promovidos institucionalmente y aquellos interiorizados por los empleados, lo que puede limitar la efectividad de la cultura corporativa como elemento unificador.

Asimismo, este hallazgo guarda relación con los resultados de Verenzuela et al. (2022), quienes identificaron que el grado de compromiso organizacional se debe al nivel de identificación con los valores empresariales. En su estudio sobre un retail chileno, los autores observaron que los trabajadores con mayor adhesión a los valores de la empresa presentaban un compromiso más alto y una inclinación más fuerte a continuar laborando. En contraste, los resultados actuales con predominio de niveles bajos podrían asociarse a un menor sentido de pertenencia y compromiso, afectando la motivación y la consistencia cultural dentro de la organización.



Tabla 9.

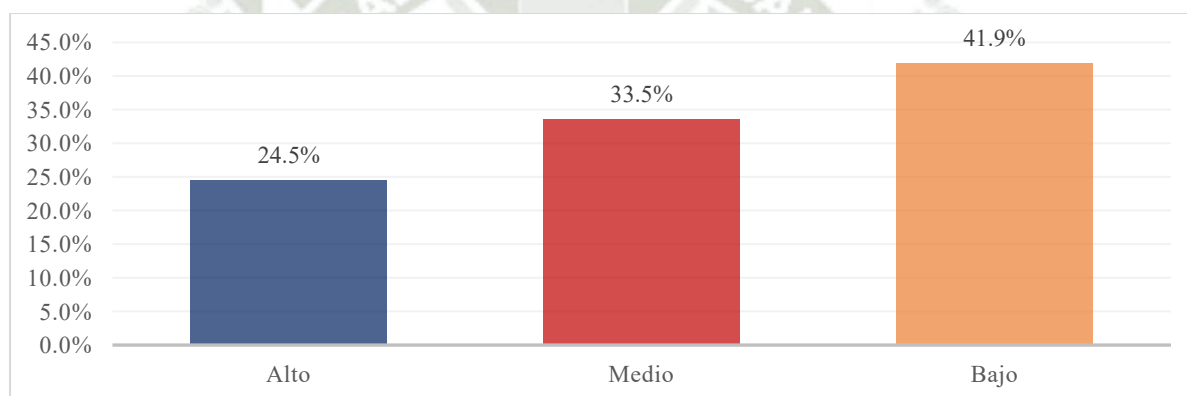
Niveles de participación

	f	%
Alto	38	24.5%
Medio	52	33.5%
Bajo	65	41.9%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 7.

Niveles de participación



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos revelan que el 41.9 % (65 personas) presentó un nivel de participación bajo, siendo la categoría más frecuente dentro de la muestra. En segundo lugar, un 33.5 % de los participantes (52 personas) indicó un nivel de participación medio, mientras que un 24.5 % (38 personas) señaló un nivel de participación alto. De este modo, se observa que la mayor parte de los encuestados se concentra en los niveles bajo y medio, mientras que el nivel alto corresponde a una proporción menor del total.

Estos resultados evidencian una baja apropiación de los espacios de colaboración y empoderamiento, lo cual puede restringir la generación de sentido de pertenencia y la corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde la perspectiva teórica, Denison y Neale (2019) sostienen que la participación representa una de las dimensiones centrales de la cultura corporativa, al reflejar el grado en que los colaboradores se

sienten valorados, escuchados y partícipes del rumbo organizacional. Por tanto, un nivel bajo en esta dimensión puede traducirse en menor cohesión, innovación y compromiso colectivo.

De forma coincidente, Wickramasinghe (2025) afirma que el involucramiento activo de los empleados potencia la resiliencia organizacional y fortalece el desempeño empresarial, especialmente en contextos competitivos. Los niveles reducidos observados en este estudio contrastan con dicho planteamiento, evidenciando una limitada cultura de empoderamiento y participación democrática en la empresa analizada.

Asimismo, los resultados guardan correspondencia con el estudio de Yanchajilla (2025), quien reportó una relación positiva entre la cultura organizacional y el clima laboral, destacando que la participación y la comunicación efectiva favorecen la unidad y la implicación de los colaboradores. En consecuencia, el predominio de niveles bajos y medios en la presente investigación sugiere la necesidad de reforzar prácticas participativas, fortalecer la comunicación interna y promover liderazgos más inclusivos que fomenten el compromiso organizacional.

Tabla 10.

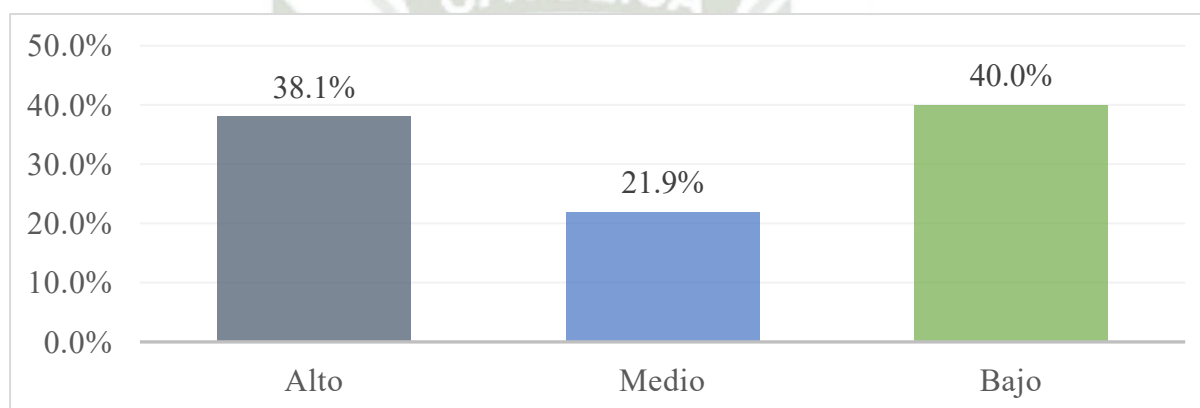
Niveles de consistencia

	f	%
Alto	59	38.1%
Medio	34	21.9%
Bajo	62	40.0%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 8.

Niveles de consistencia



Nota. Elaboración propia.

El análisis evidencia que el 40,0 % de los participantes (62 personas) presentó un nivel de consistencia bajo, constituyéndose en la categoría más frecuente de la muestra. En segundo lugar, un 38.1 % de los participantes (59 personas) indicó un nivel de consistencia alto, lo que representa una proporción cercana a la observada en el nivel bajo. Además, un 21.9 % (34 personas) señaló un nivel de consistencia medio, siendo esta la categoría con menor presencia en comparación con las demás. De este modo, se aprecia que los resultados se distribuyen principalmente entre los niveles bajo y alto, con porcentajes muy similares, mientras que el nivel medio concentra a una proporción reducida de los encuestados.

Estos resultados guardan similitud con los hallazgos de Zapata (2023), quien reportó niveles moderados de consistencia al analizar la relación entre cultura y clima organizacional, destacando que una mayor coherencia interna mejora la percepción del ambiente laboral. De manera similar, Ramírez (2023) identificó que los trabajadores con niveles altos de consistencia

cultural manifestaron un clima laboral más favorable, evidenciando que la estabilidad en valores y prácticas comunes fortalece la integración organizacional. En este sentido, el predominio de niveles bajos en la presente muestra sugiere una débil alineación entre los valores institucionales y las acciones cotidianas, lo que podría limitar la cohesión del grupo y la confianza organizacional.



Tabla 11.

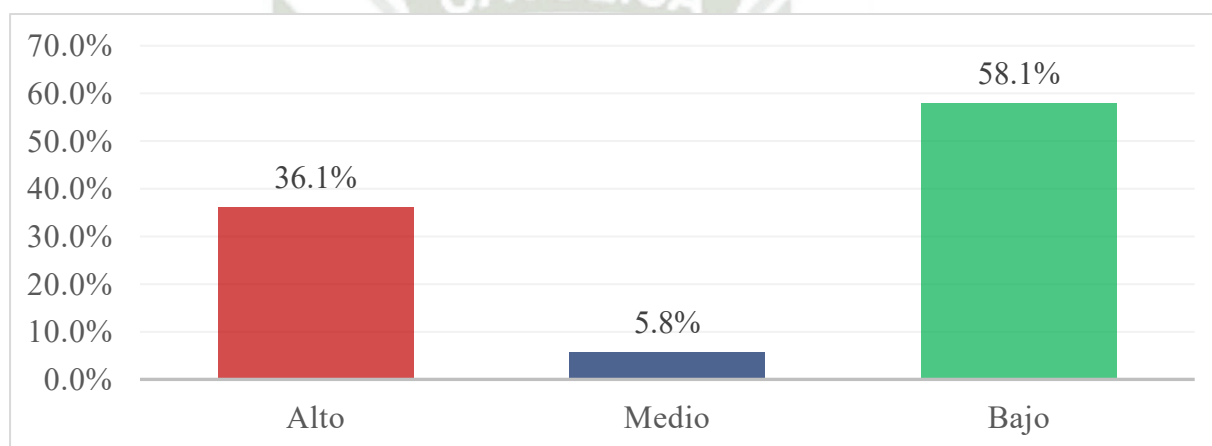
Niveles de cultura corporativa

	f	%
Alto	56	36.1%
Medio	9	5.8%
Bajo	90	58.1%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 9.

Niveles de cultura corporativa



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos evidencian que el 58.1 % de los evaluados (90 personas) presentó un nivel de cultura corporativa bajo, constituyendo la mayoría de la muestra y lo que refleja que más del 50 % de los participantes se encuentra en esta categoría. En segundo lugar, un 36.1 % de los participantes (56 personas) señaló un nivel de cultura corporativa alto, lo que representa a poco más de una tercera parte de los encuestados. Además, un 5.8 % (9 personas) indicó un nivel de cultura corporativa medio, siendo la proporción más reducida entre los grupos. De este modo, se aprecia que la distribución se concentra principalmente en el nivel bajo, seguido por un grupo relevante que alcanzó un nivel alto, mientras que la categoría media resulta mínima en comparación.

Estos hallazgos guardan similitud con los reportados por Zapata (2023), que identificó niveles moderados de cultura organizacional en una entidad pública de Lima, destacando que la consistencia y la adaptabilidad fueron las dimensiones con mejores valoraciones, mientras que la comunicación y la participación presentaron debilidades. De manera similar,

Yancachajlla (2025) encontró que más de la mitad de los trabajadores de un restaurante local calificaron la cultura organizacional como “adecuada” pero no sólida, evidenciando la necesidad de reforzar los valores compartidos y la implicación del personal.



Tabla 12.

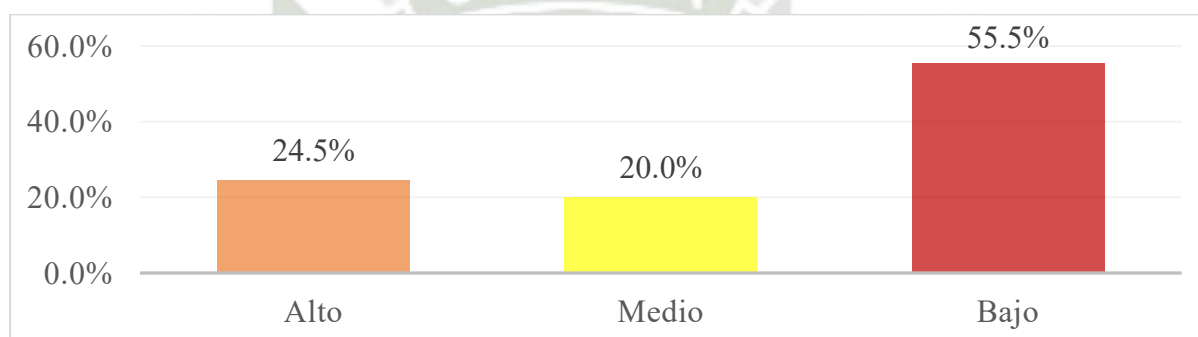
Niveles de responsabilidad

	f	%
Alto	38	24.5%
Medio	31	20.0%
Bajo	86	55.5%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 10.

Niveles de responsabilidad



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos muestran que el 55.5 % de los evaluados (86 trabajadores) presentó un nivel de responsabilidad bajo, lo que refleja que más del 50 % de los participantes está en esta categoría. En segundo lugar, un 24.5 % de los participantes (38 personas) indicó un nivel de responsabilidad alto, mientras que un 20.0 % (31 personas) señaló un nivel de responsabilidad medio. De este modo, se observa que aunque existe un grupo relevante que alcanza un nivel de responsabilidad alto, la mayor concentración se encuentra en la categoría baja, seguida de una proporción menor en el nivel medio, lo que refleja una distribución desigual entre los distintos niveles de responsabilidad.

Los hallazgos están en línea con los informados por Ramírez (2023), quien observó que en una organización pesquera nacional predominaban niveles bajos de responsabilidad y compromiso, asociados a la falta de claridad en los valores y normas compartidas, lo que repercutía negativamente en el clima laboral. De manera similar, Zapata (2023) encontró que los trabajadores con mayor sentido de responsabilidad y autonomía mostraban mejores percepciones del clima organizacional.

En este contexto, el predominio de niveles bajos en la muestra actual sugiere una gestión insuficiente del empoderamiento y la definición de roles, aspectos que, según Lipińska-Grobelny (2021), resultan determinantes para fomentar la responsabilidad individual y la eficiencia organizacional.



Tabla 13.

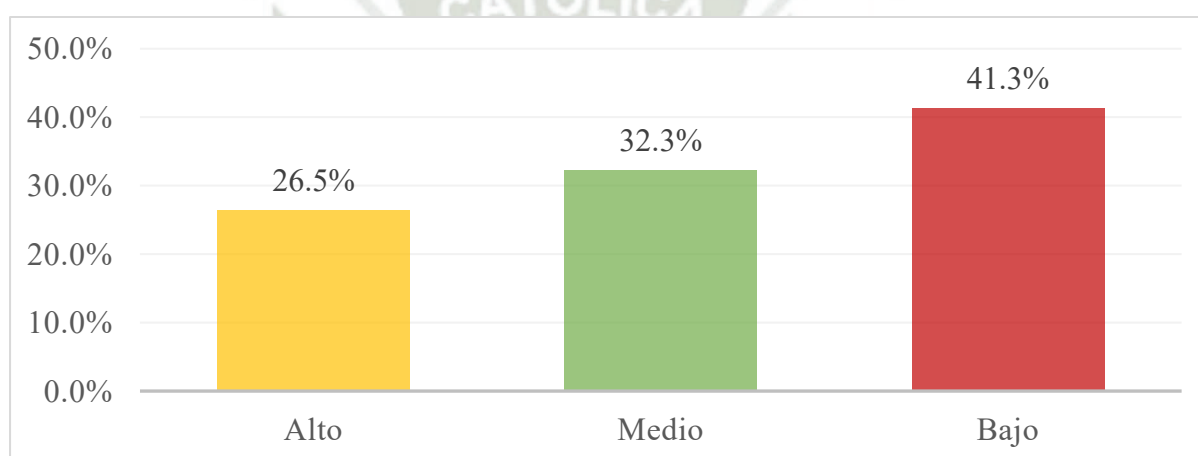
Niveles de relaciones

	f	%
Alto	41	26.5%
Medio	50	32.3%
Bajo	64	41.3%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 11.

Niveles de relaciones



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos muestran que el 41.3 % de participantes (64 personas) presentó un nivel de relaciones bajo, constituyendo la categoría con mayor frecuencia dentro de la muestra. En segundo lugar, un 32.3 % de los participantes (50 personas) indicó un nivel de relaciones medio, mientras que un 26.5 % (41 personas) señaló un nivel de relaciones alto. De este modo, se observa que la mayor parte de los participantes se concentra en los niveles bajo y medio, mientras que poco más de una cuarta parte alcanzó un nivel alto, lo que refleja una distribución más inclinada hacia percepciones menos favorables en los niveles de relaciones.

Estos resultados coinciden con los de Yancachajlla (2025), quien encontró que más del 50 % de los trabajadores de su estudio calificaron el clima laboral como favorable, pero con deficiencias en la comunicación y cooperación, lo que sugiere que las relaciones entre colaboradores no siempre se consolidan como un factor de cohesión. De manera similar, Zapata (2023) reportó niveles moderados en los factores relacionales, señalando que la confianza y el

apoyo mutuo se fortalecen en organizaciones con culturas consistentes y comunicación efectiva.

En este sentido, el predominio de niveles bajos en la presente investigación refleja limitaciones en la calidad de los vínculos laborales, lo que podría afectar la colaboración, el trabajo en equipo y la apreciación del clima organizacional. Fortalecer la comunicación y el respeto mutuo resulta clave para mejorar esta dimensión y promover un ambiente laboral más armónico.



Tabla 14.

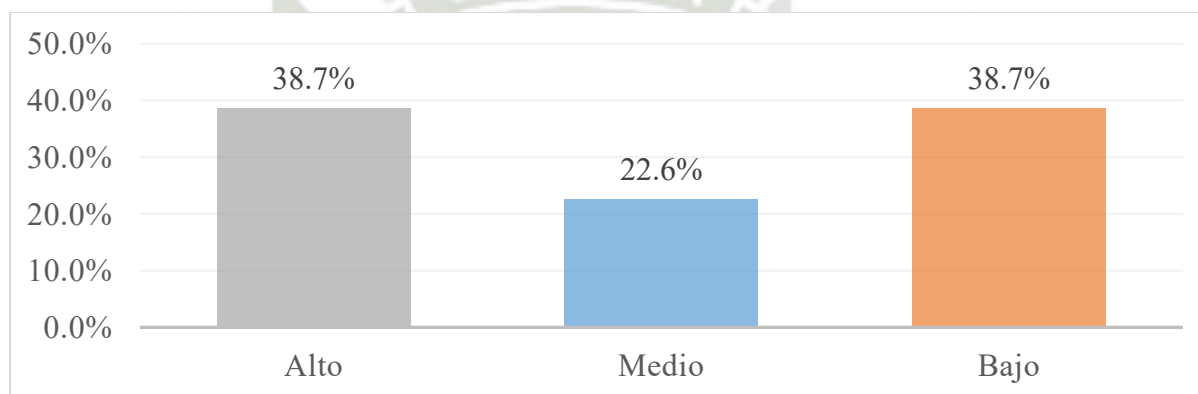
Niveles de desafío

	f	%
Alto	60	38.7%
Medio	35	22.6%
Bajo	60	38.7%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 12.

Niveles de desafío



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos revelan que el 38.7 % de los encuestados (60 personas) presentó un nivel de desafío alto, mientras que un porcentaje igual (38.7 %, 60 personas) señaló un nivel de desafío bajo, reflejando una distribución equilibrada entre ambos extremos. En segundo lugar, un 22.6 % de los participantes (35 personas) indicó un nivel de desafío medio, constituyendo el grupo de menor proporción dentro de la muestra.

De este modo, se evidencia que la mayoría de los encuestados se encuentra dividida en los niveles alto y bajo de desafío, mientras que una quinta parte se mantiene en un nivel intermedio.

Estos resultados se relacionan con lo planteado por Etikariena y Kalimashada (2021), quienes sostienen que el desafío adecuado en las tareas laborales promueve la creatividad, el aprendizaje y la motivación, pero que una falta de estímulo o sobreexigencia puede reducir la satisfacción y el compromiso. En este sentido, la coexistencia de niveles altos y bajos en la muestra sugiere una percepción heterogénea del entorno laboral, donde algunos trabajadores

identifican oportunidades de crecimiento, mientras que otros experimentan tareas monótonas o carentes de incentivos.

Asimismo, los hallazgos guardan correspondencia con el estudio de Yanchajilla (2025), quien reportó niveles moderados de clima laboral asociados a una percepción de desafío limitado en el trabajo cotidiano, destacando que la falta de estímulos o metas retadoras disminuye la implicación de los colaboradores.

Por tanto, los resultados actuales reflejan una dualidad organizacional, en la que parte del personal percibe un ambiente dinámico y desafiante, mientras otra parte evidencia escasa motivación y oportunidades de desarrollo, lo que plantea la necesidad de equiparar las responsabilidades del puesto con el reconocimiento y la innovación.

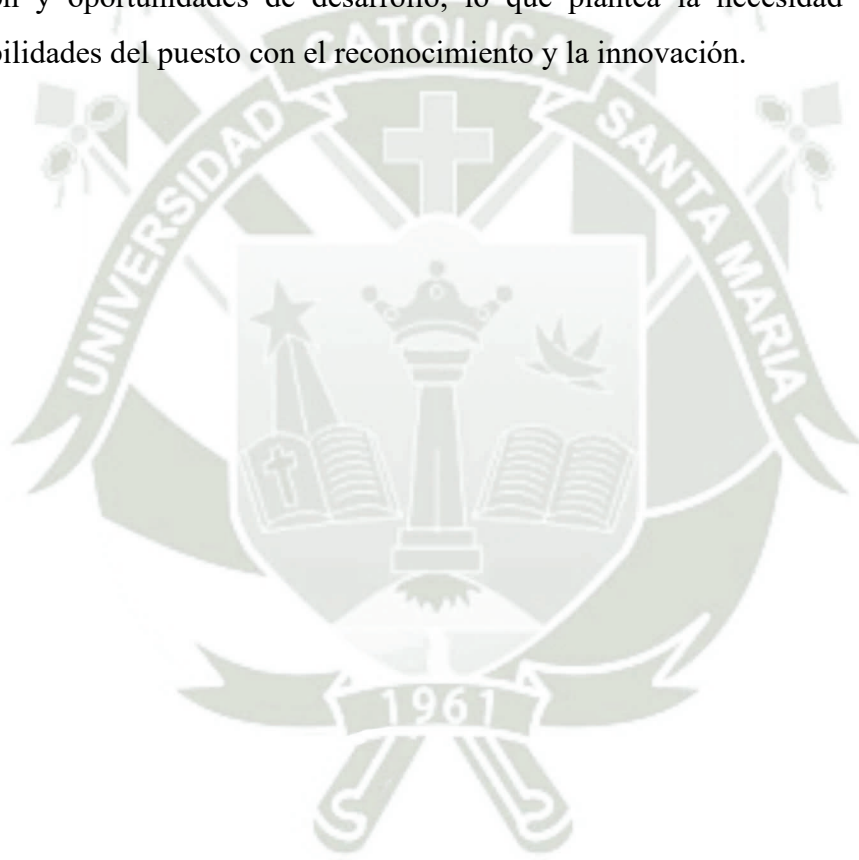


Tabla 15.

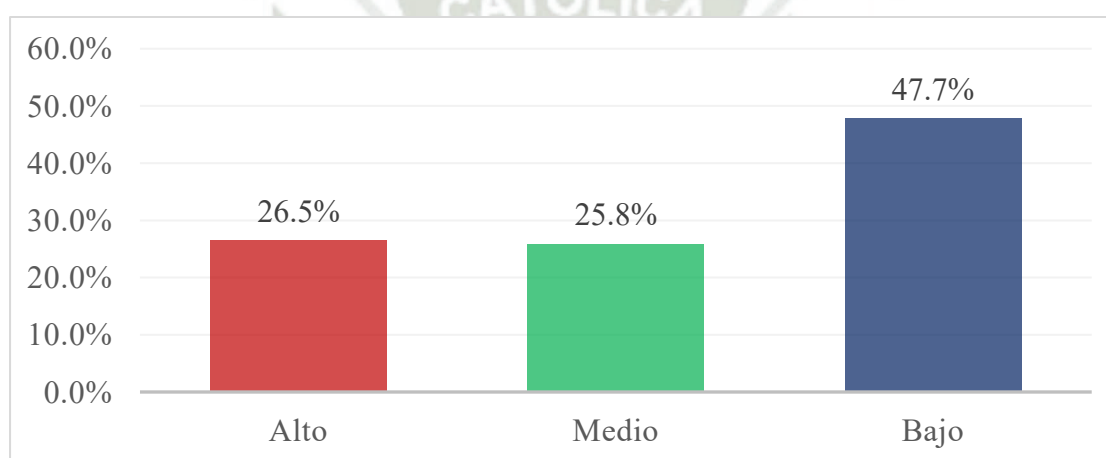
Niveles de cooperación

	f	%
Alto	41	26.5%
Medio	40	25.8%
Bajo	74	47.7%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 13.

Niveles de cooperación



Nota. Elaboración propia.

Como parte de los hallazgos, el 47.7 % de participantes (74 personas) presentó un nivel de cooperación bajo, constituyendo la categoría con mayor proporción dentro de la muestra. En segundo lugar, un 26.5 % de los participantes (41 personas) indicó un nivel de cooperación alto, mientras que un 25.8 % (40 personas) señaló un nivel de cooperación medio.

De este modo, se evidencia que aproximadamente la mitad de los participantes presenta un nivel bajo de cooperación, mientras que las categorías alta y media presentan proporciones similares, ambas por debajo del 30 %.

Estos resultados están en consonancia con los hallazgos de Yancachajlla (2025), quien encontró que los colaboradores con niveles bajos de cooperación y relaciones interpersonales tendían a percibir un clima laboral menos favorable, resaltando la relevancia de la colaboración y la confianza mutua para fortalecer el ambiente organizacional. De manera similar, Zapata

(2023) reportó niveles moderados de cooperación en su estudio sobre cultura y clima organizacional, señalando que la cohesión grupal y la comunicación efectiva son esenciales para un entorno laboral saludable.

Desde una perspectiva teórica, Boyatzis y Rochford (2020) destacan que la cooperación forma parte del clima relacional, el cual promueve la energía positiva y el bienestar colectivo dentro de las organizaciones. Por tanto, el predominio de niveles bajos en esta dimensión sugiere una debilidad en la cohesión interna, lo que podría limitar la efectividad de los equipos y la satisfacción laboral.



Tabla 16.

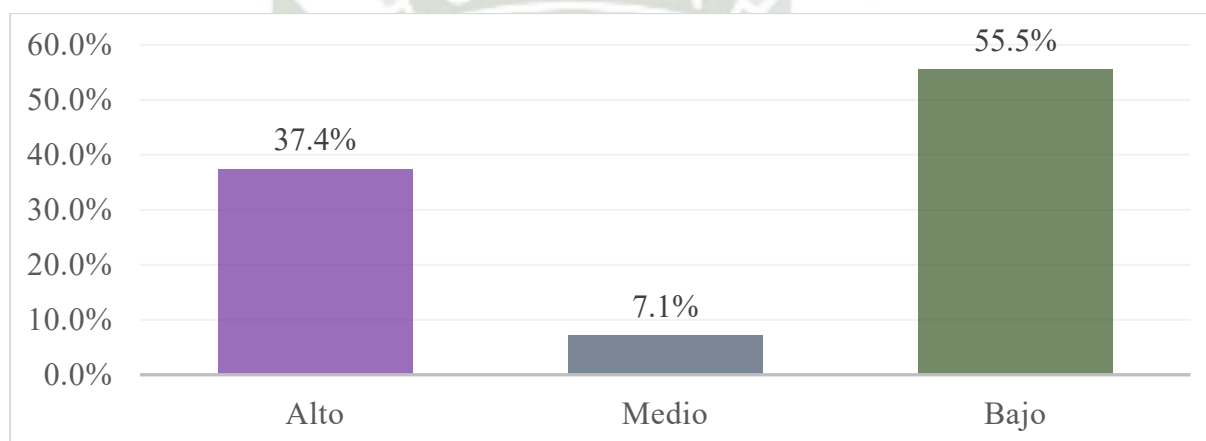
Niveles de clima organizacional

	f	%
Alto	58	37.4%
Medio	11	7.1%
Bajo	86	55.5%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 14.

Niveles de clima organizacional



Nota. Elaboración propia

Los hallazgos muestran que el 55.5 % de los evaluados (86 personas) reportó un nivel de clima organizacional bajo, lo que refleja que más del 50 % de los participantes está en esta categoría. En segundo lugar, un 37.4 % de los participantes (58 personas) indicó elevado nivel de clima organizacional, lo cual refleja a un grupo importante, aunque menor en comparación con quienes perciben un clima desfavorable. Asimismo, un 7.1 % (11 personas) señaló un nivel de clima organizacional medio, siendo la categoría con menor presencia dentro de la muestra.

De este modo, se aprecia que una gran parte de participantes se concentra en el nivel bajo, mientras que poco más de una tercera parte manifestó una percepción positiva, y un grupo reducido se mantuvo en una posición intermedia.

Estos hallazgos se vinculan con el estudio realizado por Zapata (2023), quien identificó en una organización limeña niveles moderados de clima organizacional, señalando que las dimensiones de responsabilidad y relaciones interpersonales fueron las más críticas. De manera

similar, Yancachajlla (2025) reportó que el 56.7 % de los colaboradores valoró el clima laboral como “favorable”, mientras que un porcentaje similar lo percibió solo como “adecuado”, lo que evidencia que la percepción del clima tiende a situarse entre niveles intermedios y bajos, dependiendo del grado de cohesión y comunicación interna existente.

Desde una perspectiva teórica, Chiavenato (2021) señala que el clima organizacional representa una sumatoria de apreciaciones compartidas que el personal manifiesta acerca de su medio laboral, incidiendo de forma directa en su estímulo interno y en la eficacia de su desempeño. En ese sentido, el predominio de un nivel bajo en este estudio sugiere deficiencias en la percepción de apoyo, participación y confianza, factores que, de acuerdo con Solis-Savedra (2024), deben ser gestionados por la gerencia.

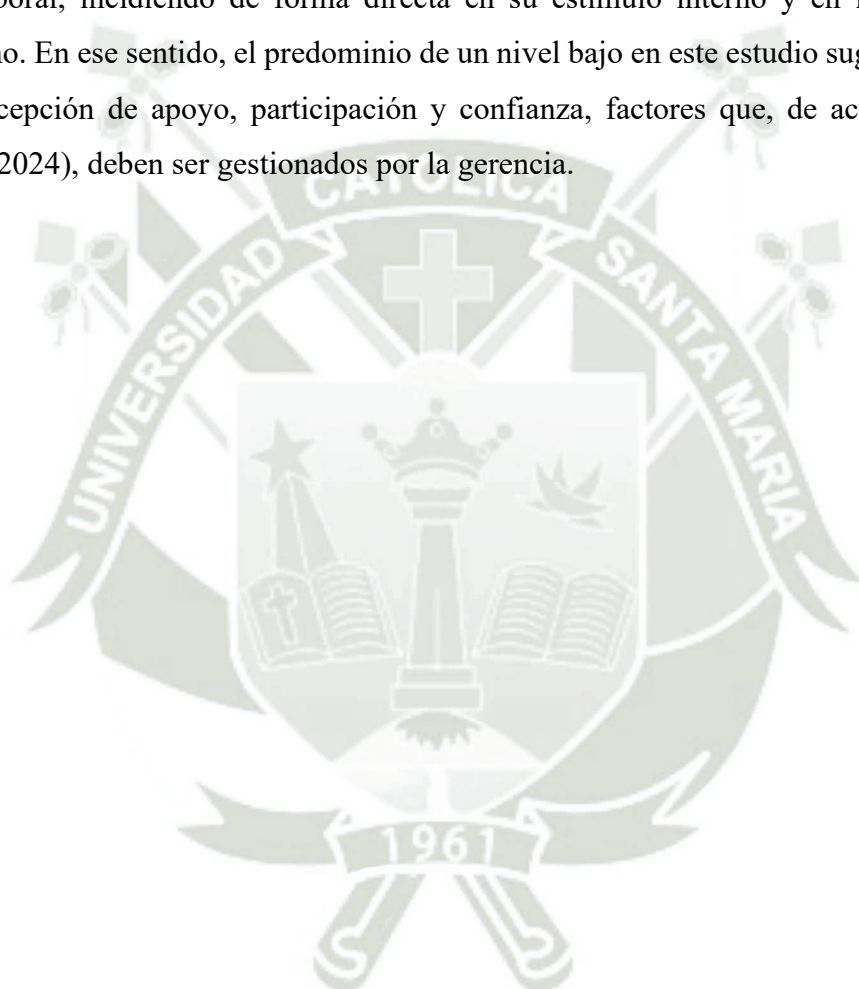


Tabla 17.

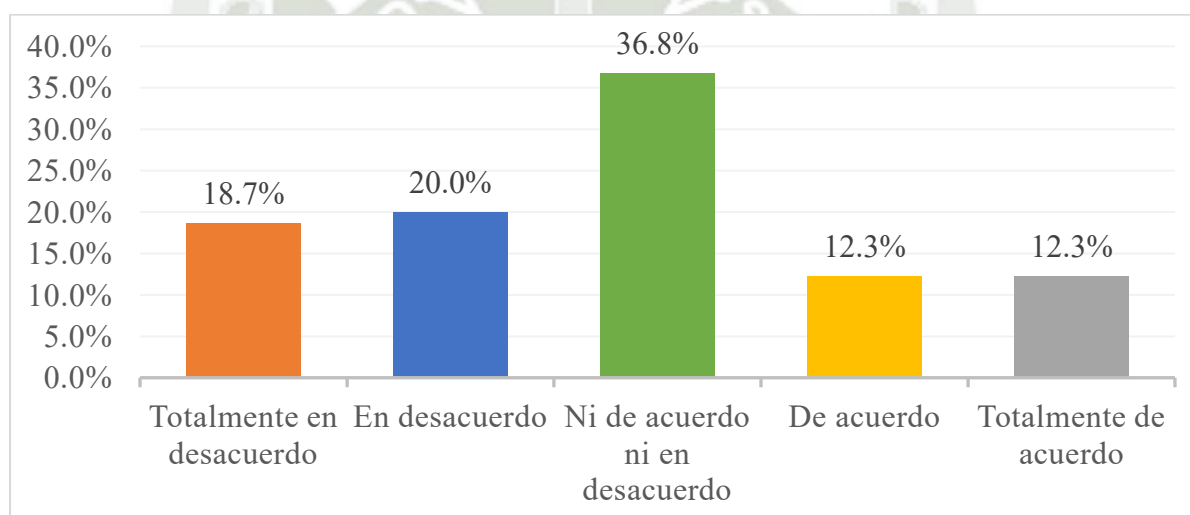
¿Considera que los mensajes que transmite la empresa son fáciles de comprender?

	f	%
Desacuerdo absoluto	29	18.7%
En desacuerdo	31	20.0%
Neutral	57	36.8%
De acuerdo	19	12.3%
Acuerdo absoluto	19	12.3%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 15.

¿Considera que los mensajes que transmite la empresa son fáciles de comprender?



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos evidencian que el 36.8 % de los participantes (57 sujetos) indica que los mensajes transmitidos por la empresa no son fáciles ni difíciles de comprender, lo que evidencia una percepción mayoritaria de indefinición respecto a la claridad comunicativa. Un 20.0 % (31 evaluados) señaló estar en desacuerdo, mientras que un 18.7 % (29 evaluados) manifestó estar totalmente en desacuerdo, indicando que en conjunto cerca del 39 % de los participantes perciben dificultades para comprender los mensajes de la empresa. Por otro lado, solo un 12.3 % (19 evaluados) indicó estar de acuerdo, y un porcentaje igual (12.3 %, 19 evaluados) expresó estar totalmente de acuerdo, lo cual evidencia que apenas una cuarta parte de los usuarios percibe los mensajes como claros y comprensibles.

Tabla 18.

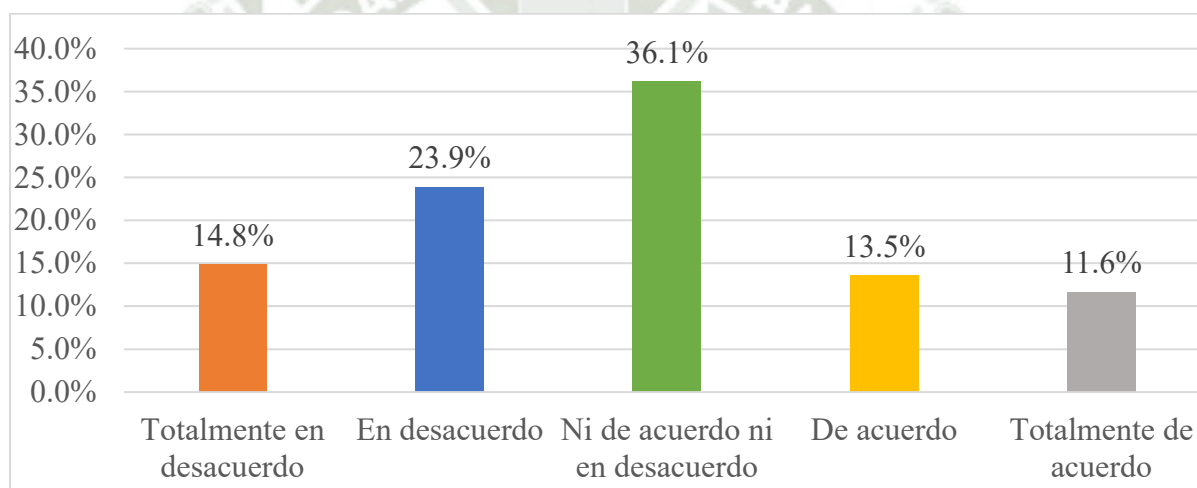
¿Está de acuerdo con la frecuencia de los mensajes?

	f	%
Desacuerdo absoluto	23	14.8%
En desacuerdo	37	23.9%
Neutral	56	36.1%
De acuerdo	21	13.5%
Acuerdo absoluto	18	11.6%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 16.

¿Está de acuerdo con la frecuencia de los mensajes?



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos reportan que el 36.1 % de los participantes (56 trabajadores) adoptó una postura neutral (“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”) respecto a la frecuencia de los mensajes, lo que sugiere una percepción ambivalente y una posible falta de consenso acerca de si la cantidad de mensajes es adecuada. Por su parte, un 23.9 % (37 personas) manifestó estar en desacuerdo, y un 14.8 % (23 personas) se mostró totalmente en desacuerdo, conformando un 38.7 % de participantes que considera la frecuencia de los mensajes inadecuada o excesiva. Este bloque crítico resulta relevante, ya que supera en proporción al grupo de usuarios satisfechos. En contraste, solo un 13.5 % (21 personas) expresó estar de acuerdo, y un 11.6 % (18 personas) indicó estar totalmente de acuerdo, sumando un 25.1 % que evalúa positivamente la frecuencia

de los mensajes, aunque esta proporción se mantiene claramente inferior frente a las posiciones neutrales o desfavorables.



Tabla 19.

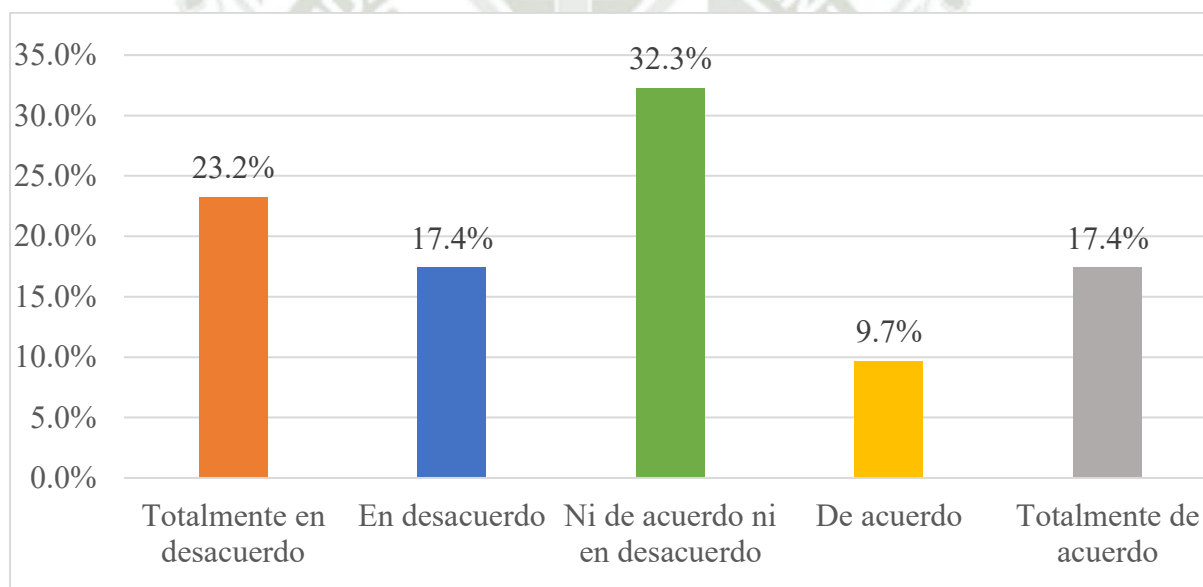
¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para emitir sus comunicados?

	f	%
Desacuerdo absoluto	36	23.2%
En desacuerdo	27	17.4%
Neutral	50	32.3%
De acuerdo	15	9.7%
Acuerdo absoluto	27	17.4%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 17.

¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para emitir sus comunicados?



Nota. Elaboración propia.

Los datos muestran que el 32.3 % de los encuestados (50 sujetos) optó por una posición neutral respecto a si la empresa utiliza los canales de comunicación para emitir sus comunicados. Esto refleja una visión contradictoria y una ausencia de certeza sobre el uso real de dichos canales, lo cual podría estar vinculado a una gestión comunicativa poco visible o inconsistente.

En el lado negativo, un 23.2 % (36 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 17.4 % (27 personas) se mostró en desacuerdo, alcanzando en conjunto un

40.6 % de respuestas críticas que sugieren insatisfacción o desconocimiento sobre el uso de los canales institucionales. Esta proporción supera a los porcentajes de acuerdo.

Por el contrario, un 9.7 % (15 personas) expresó estar de acuerdo y un 17.4 % (27 personas) señaló estar totalmente de acuerdo, sumando apenas un 27.1 % de evaluados que perciben positivamente la utilización de los medios comunicativos por parte de la organización.



Tabla 20.

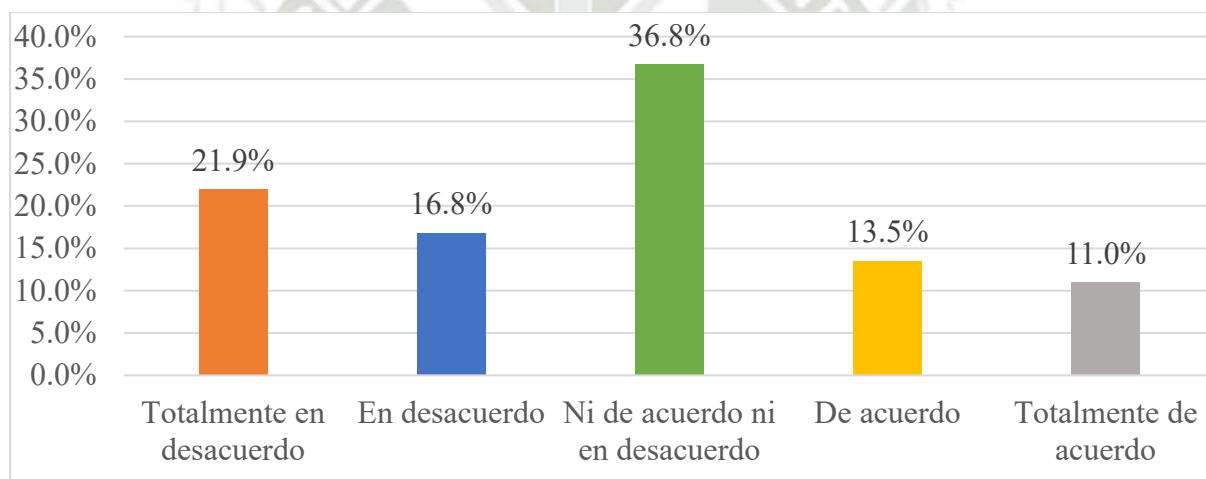
¿Considera que las acciones de la empresa son coherentes con los mensajes que transmite?

	f	%
Desacuerdo absoluto	34	21.9%
En desacuerdo	26	16.8%
Neutral	57	36.8%
De acuerdo	21	13.5%
Acuerdo absoluto	17	11.0%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 18.

¿Considera que las acciones de la empresa son coherentes con los mensajes que transmite?



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos reportan que el 36.8 % de los participantes (57 sujetos) adoptó una posición neutral respecto a la congruencia entre las actuaciones de la organización y los mensajes que transmite. Esto indica que una parte importante de los evaluados no logra reconocer con precisión si existe o no una correspondencia entre el discurso institucional y las prácticas concretas.

Asimismo, un 21.9 % (34 personas) señaló estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 16.8 % (26 personas) manifestó estar en desacuerdo, alcanzando en conjunto un 38.7 % que percibe incoherencia en la actuación empresarial. Este bloque refleja un nivel significativo de desconfianza hacia la alineación entre los mensajes y las acciones. En contraste, un 13.5 % (21 personas) indicó estar de acuerdo, mientras que apenas un 11.0 % (17 personas) expresó estar

totalmente de acuerdo, sumando un 24.5 % que considera que sí existe coherencia. Sin embargo, este grupo resulta claramente minoritario frente a las posturas críticas y neutrales.



Tabla 21.

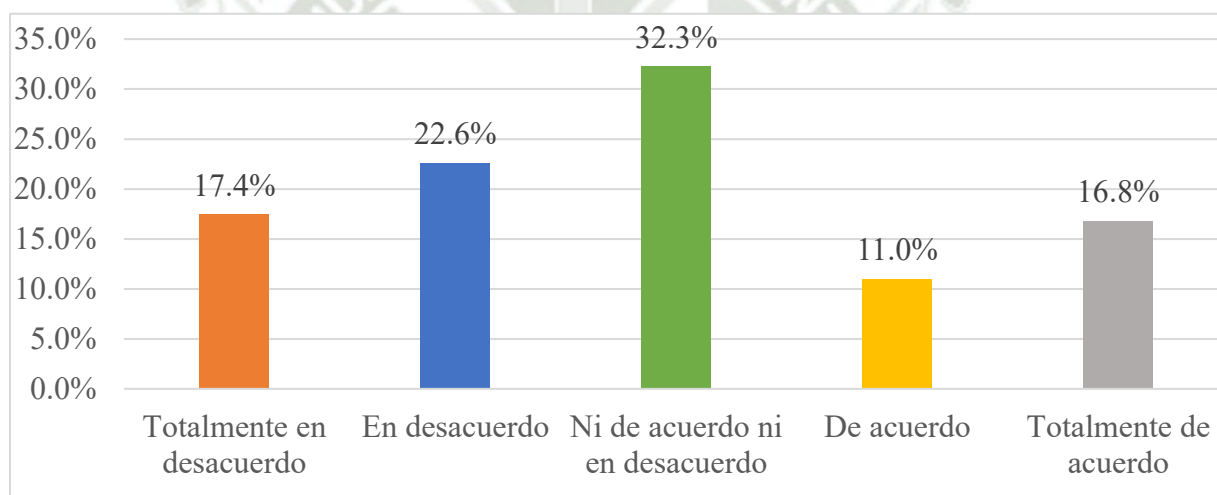
¿Considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo?

	f	%
Desacuerdo absoluto	27	17.4%
En desacuerdo	35	22.6%
Neutral	50	32.3%
De acuerdo	17	11.0%
Acuerdo absoluto	26	16.8%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 19.

¿Considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo?



Nota. Elaboración propia.

Las cifras revelan que el 32.3 % de los participantes (50 personas) adoptó una postura neutral frente a la afirmación de que la empresa fomenta el trabajo en equipo. Esto refleja que una parte considerable de los evaluados no percibe con claridad si existen prácticas efectivas de promoción del trabajo colaborativo. Además, un 22.6 % (35 personas) indicó estar en desacuerdo y un 17.4 % (27 personas) señaló estar totalmente en desacuerdo, formando en conjunto un 40.0 % de respuestas negativas. Este bloque constituye la proporción más relevante después de la neutralidad, lo que evidencia una percepción desfavorable respecto al fomento del trabajo en equipo. En contraste, un 11.0 % (17 personas) afirmó estar de acuerdo y un 16.8 % (26 personas) se manifestó totalmente de acuerdo, sumando apenas un 27.8 % de evaluados que consideran que la empresa sí promueve la colaboración entre sus miembros.

Tabla 22.

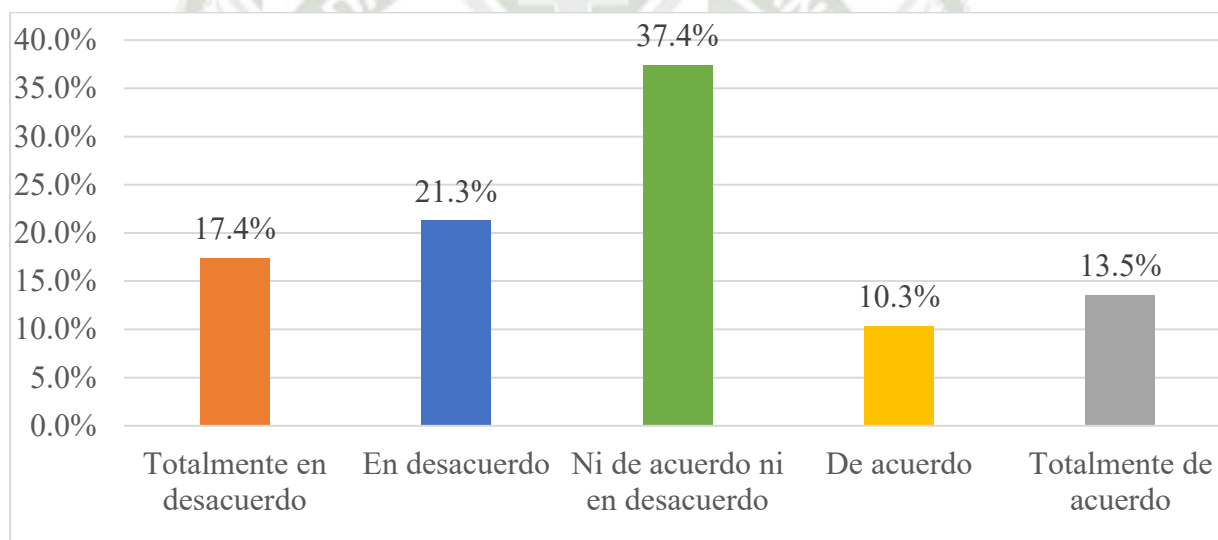
¿Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa?

	f	%
Desacuerdo absoluto	27	17.4%
En desacuerdo	33	21.3%
Neutral	58	37.4%
De acuerdo	16	10.3%
Acuerdo absoluto	21	13.5%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 20.

¿Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa?



Nota. Elaboración propia.

Las cifras revelan que el 37.4% de los participantes (58 personas) adoptó una postura neutral respecto al compromiso con los fines y propósitos institucionales. Esto refleja una percepción de indefinición o falta de claridad respecto a la conexión personal con las metas institucionales. Además, un 21.3 % (33 personas) manifestó estar en desacuerdo, mientras que un 17.4 % (27 personas) expresó estar totalmente en desacuerdo, sumando en conjunto un 38.7 % que revela desvinculación o falta de compromiso hacia los objetivos organizacionales. Por el contrario, un 10.3 % (16 personas) señaló estar de acuerdo y un 13.5 % (21 personas) indicó estar totalmente de acuerdo, alcanzando apenas un 23.8 % que sí percibe compromiso con los objetivos y metas empresariales.

Tabla 23.

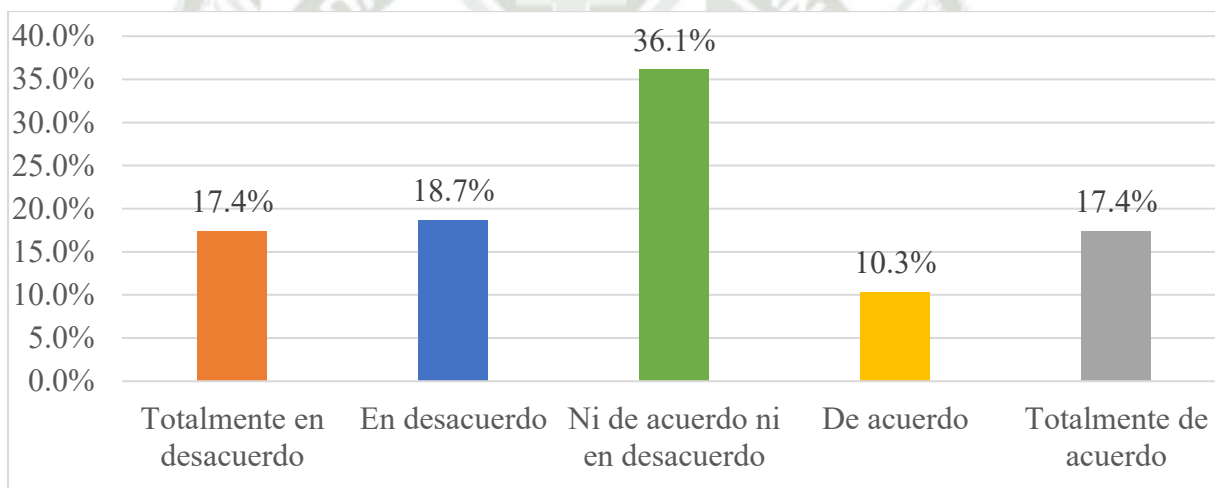
¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?

	f	%
Desacuerdo absoluto	27	17.4%
En desacuerdo	29	18.7%
Neutral	56	36.1%
De acuerdo	16	10.3%
Acuerdo absoluto	27	17.4%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 21.

¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?



Nota. Elaboración propia.

Las cifras revelan que el 36.1% de los participantes (56 personas) adoptó una posición neutral, respecto a si la organización muestra interés por la prosperidad de los trabajadores. Esto refleja una percepción de indefinición o ausencia de evidencia clara sobre las acciones de la organización en esta dimensión. Asimismo, un 18.7 % (29 personas) indicó estar en desacuerdo, mientras que un 17.4 % (27 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo, sumando en conjunto un 36.1 % de respuestas negativas. Esta proporción señala que más de un tercio de los evaluados percibe apatía de la empresa. En contraste, un 10.3 % (16 personas) afirmó estar de acuerdo y un 17.4 % (27 personas) se mostró totalmente de acuerdo, alcanzando en conjunto un 27.7 % que sí reconoce acciones de la organización a favor del bienestar de los trabajadores.

Tabla 24.

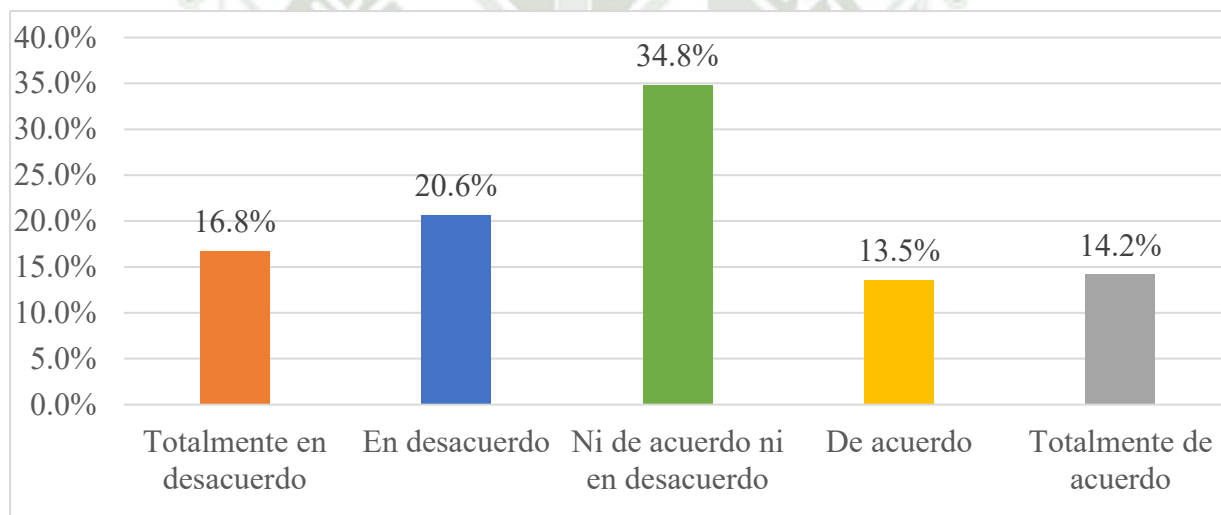
¿Considera que los principios de la empresa se alinean a sus creencias personales?

	f	%
Desacuerdo absoluto	26	16.8%
En desacuerdo	32	20.6%
Neutral	54	34.8%
De acuerdo	21	13.5%
Acuerdo absoluto	22	14.2%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 22.

¿Considera que los principios de la empresa se alinean a sus creencias personales?



Nota. Elaboración propia.

Las cifras revelan que el 34.8 % de los participantes (54 personas) adoptó una posición neutral ante la declaración de que los principios de la empresa se alinean con sus creencias personales. Esto refleja una percepción de indefinición o falta de claridad sobre la congruencia entre los valores organizacionales y los individuales. Adicionalmente, un 20.6 % (32 personas) señaló estar en desacuerdo, mientras que un 16.8 % (26 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo, sumando en conjunto un 37.4 % que considera que los principios empresariales no se corresponden con sus creencias personales. En contraste, un 13.5 % (21 personas) indicó estar de acuerdo y un 14.2 % (22 personas) señaló estar totalmente de acuerdo, alcanzando

apenas un 27.7 % que identifica armonía entre sus propios valores y los que promueve la organización.



Tabla 25.

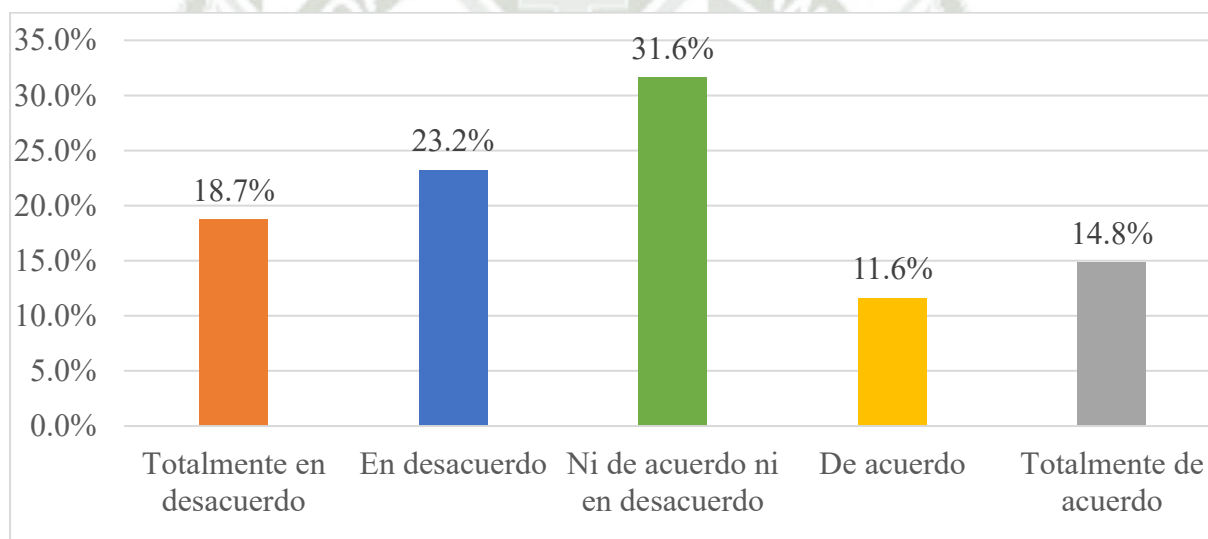
¿Considera que la empresa reconoce su labor de trabajador?

	f	%
Desacuerdo absoluto	29	18.7%
En desacuerdo	36	23.2%
Neutral	49	31.6%
De acuerdo	18	11.6%
Acuerdo absoluto	23	14.8%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 23.

¿Considera que la empresa reconoce su labor de trabajador?



Nota. Elaboración propia.

Los datos muestran que el 31.6 % de los encuestados (49 personas) adoptó una postura neutral respecto a si la empresa reconoce su labor como trabajador. Esto indica una percepción ambivalente sobre las políticas y prácticas de reconocimiento laboral. Asimismo, un 23.2 % (36 personas) manifestó estar en desacuerdo, mientras que un 18.7 % (29 personas) señaló estar totalmente en desacuerdo. Esta proporción constituye la mayor tendencia después de la neutralidad, evidenciando una percepción desfavorable predominante. Por el contrario, un 11.6 % (18 personas) expresó estar de acuerdo y un 14.8 % (23 personas) manifestó estar totalmente de acuerdo, alcanzando apenas un 26.4 % que percibe síntomas de reconocimiento positivo hacia el esfuerzo laboral.

Tabla 26.

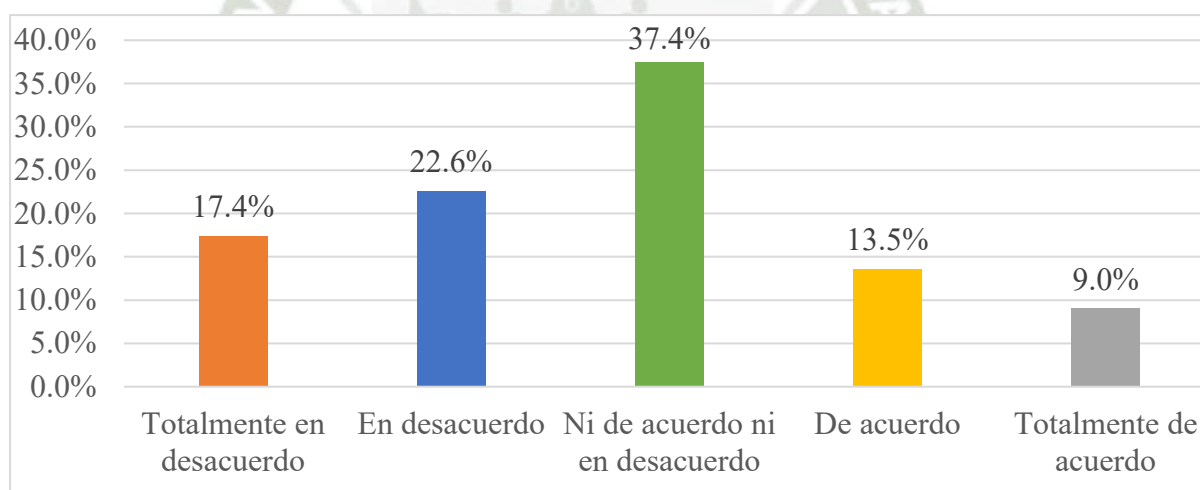
¿Considera que la empresa le ofreció la orientación necesaria para realizar sus actividades laborales?

	f	%
Desacuerdo absoluto	27	17.4%
En desacuerdo	35	22.6%
Neutral	58	37.4%
De acuerdo	21	13.5%
Acuerdo absoluto	14	9.0%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 24.

¿Considera que la empresa le ofreció la orientación necesaria para realizar sus actividades laborales?



Nota. Elaboración propia.

Se reporta que el 37,4 % de los participantes (58 personas) se ubicó en una posición neutral respecto a si la empresa les ofreció la orientación necesaria para realizar sus actividades laborales. Esto sugiere una percepción de indefinición en torno a las acciones de capacitación o acompañamiento brindadas por la organización. Asimismo, un 22.6 % (35 personas) señaló estar en desacuerdo y un 17.4 % (27 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo. Asimismo, un 13.5 % (21 personas) indicó estar de acuerdo y un 9.0 % (14 personas) señaló estar totalmente de acuerdo, alcanzando apenas un 22.5 % que reconoce una orientación satisfactoria por parte de la organización.

Tabla 27.

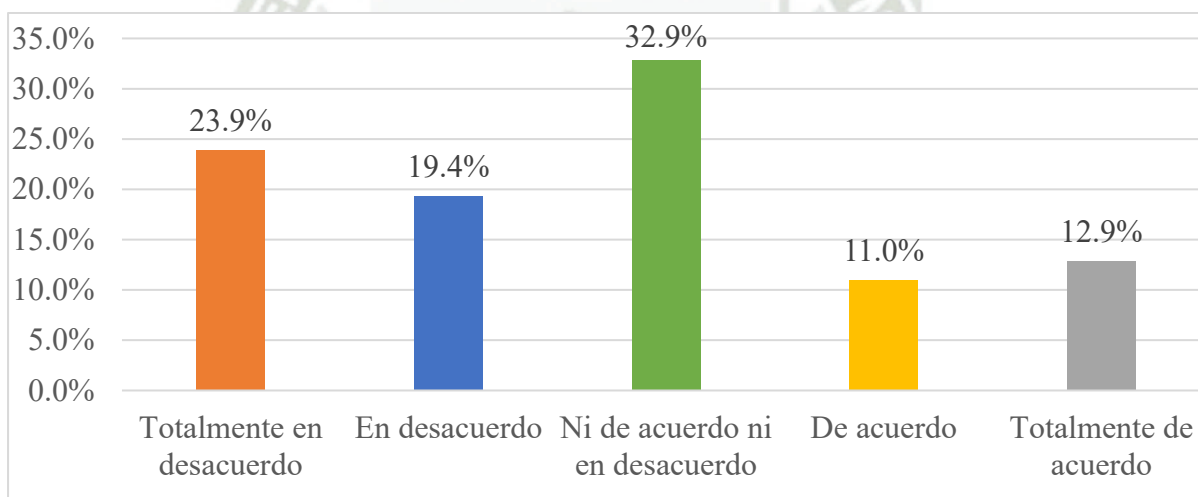
¿Considera que la empresa le permite desarrollar sus habilidades y destrezas en el ambiente de trabajo?

	f	%
Desacuerdo absoluto	37	23.9%
En desacuerdo	30	19.4%
Neutral	51	32.9%
De acuerdo	17	11.0%
Acuerdo absoluto	20	12.9%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 25.

¿Considera que la empresa le permite desarrollar sus habilidades y destrezas en el ambiente de trabajo?



Nota. Elaboración propia.

Se identificó que el 32,9 % de los encuestados (51 personas) adoptó una postura neutral, respecto a si la empresa les permite desarrollar sus habilidades y destrezas en el ambiente de trabajo. Esto refleja una percepción indefinida sobre las oportunidades reales de crecimiento profesional que ofrece la organización. Además, un 23.9 % (37 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 19.4 % (30 personas) indicó estar en desacuerdo. En contraste, un 11.0 % (17 personas) señaló estar de acuerdo y un 12.9 % (20 personas) se mostró totalmente de acuerdo, equivalente a tan solo 23.9 % que reconoce un apoyo efectivo al desarrollo de habilidades dentro de la organización.

Tabla 28.

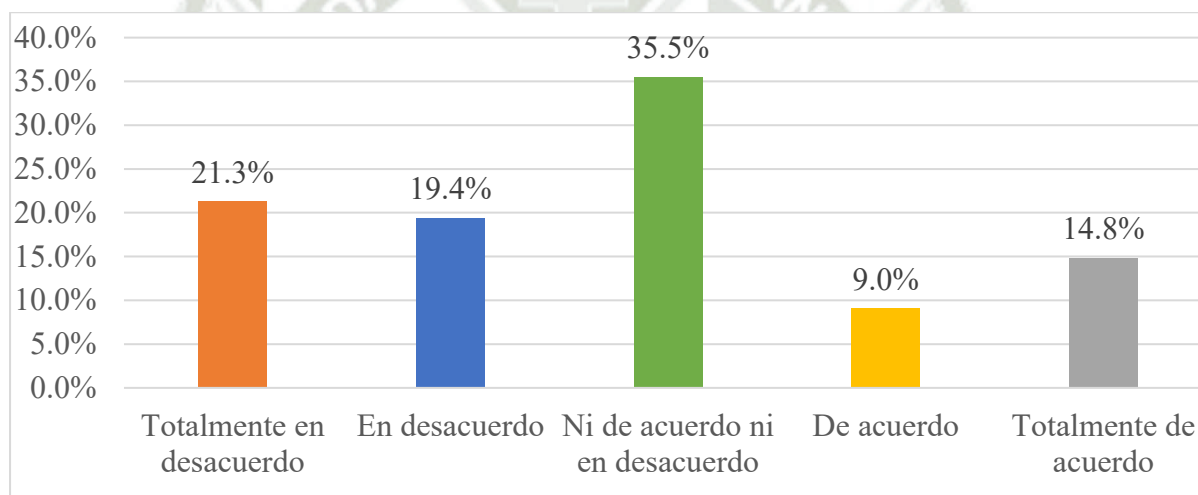
¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones?

	f	%
Desacuerdo absoluto	33	21.3%
En desacuerdo	30	19.4%
Neutral	55	35.5%
De acuerdo	14	9.0%
Acuerdo absoluto	23	14.8%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 26.

¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones?



Nota. Elaboración propia.

Los datos reflejan que el 35.5 % de los participantes (55 personas) evidenció una neutralidad respecto a la afirmación de que la empresa toma en cuenta sus opiniones. Esto revela una percepción de ambivalencia o falta de evidencia clara sobre la implicancia efectiva de los trabajadores en los procesos decisorios. Además, un 21.3 % (33 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 19.4 % (30 personas) señaló estar en desacuerdo. Esta tendencia constituye el bloque más fuerte después de la neutralidad. En contraste, un 9.0 % (14 personas) indicó estar de acuerdo y un 14.8 % (23 personas) señaló estar totalmente de acuerdo, sumando apenas un 23.8 % que reconoce que sus opiniones sí son tomadas en cuenta por la organización.

Tabla 29.

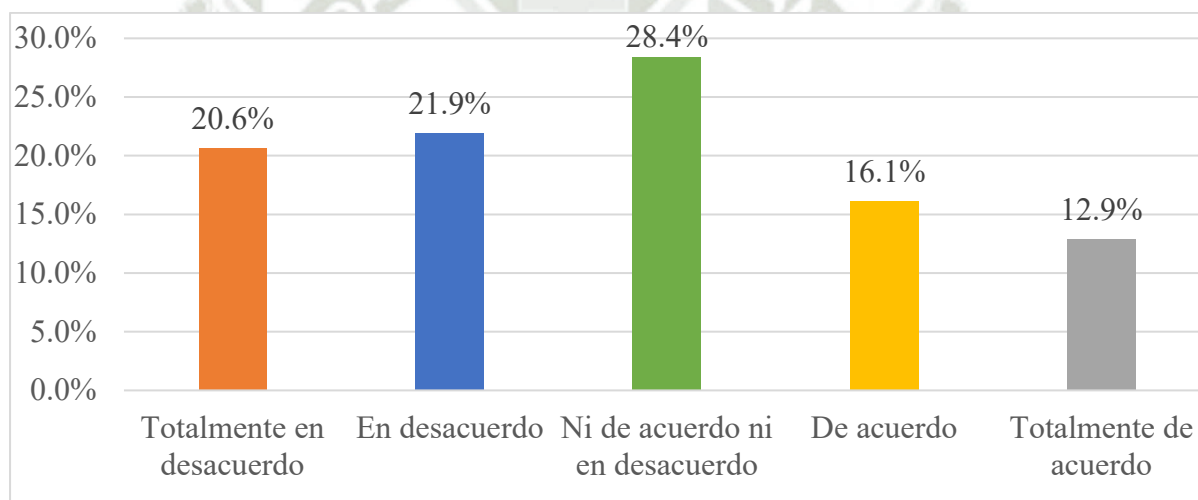
¿Considera que la empresa realiza actividades para integrar e interactuar con usted?

	f	%
Desacuerdo absoluto	32	20.6%
En desacuerdo	34	21.9%
Neutral	44	28.4%
De acuerdo	25	16.1%
Acuerdo absoluto	20	12.9%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 27.

¿Considera que la empresa realiza actividades para integrar e interactuar con usted?



Nota. Elaboración propia.

Las cifras revelan que el 28.4 % de los participantes (44 personas) se ubicó en una posición neutral, respecto a si la empresa realiza actividades para integrar e interactuar con ellos. Esto refleja una percepción de indefinición o falta de claridad en torno a las iniciativas de integración laboral. Asimismo, un 21.9 % (34 personas) manifestó estar en desacuerdo y un 20.6 % (32 personas) señaló estar totalmente en desacuerdo. Este bloque constituye la tendencia más relevante del conjunto. En contraste, un 16.1 % (25 personas) indicó estar de acuerdo y un 12.9 % (20 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, sumando apenas un 29.0 % que percibe positivamente los esfuerzos de integración promovidos por la organización.

Tabla 30.

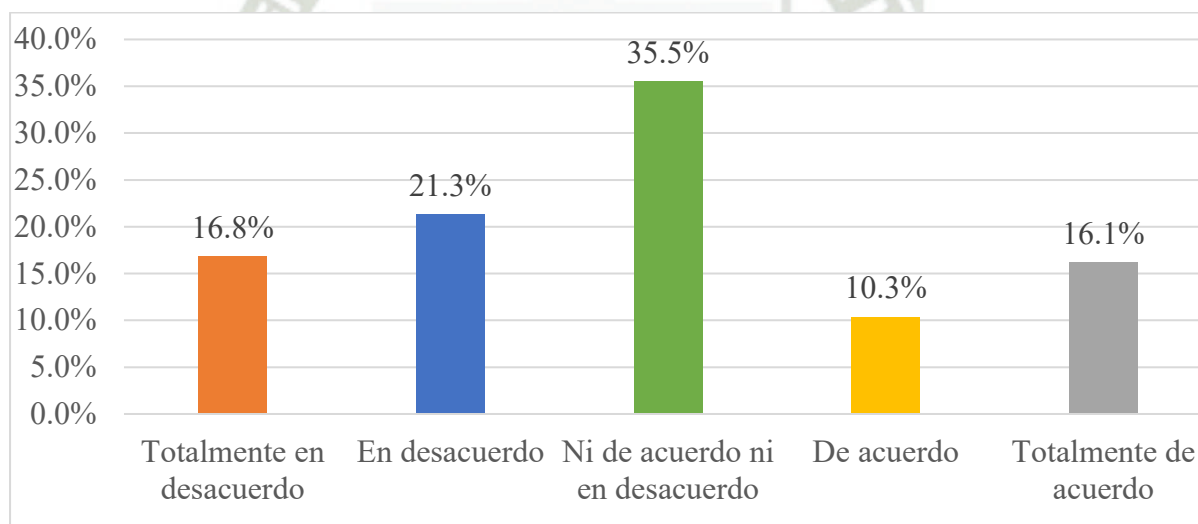
¿Siente que se encuentra en un entorno de trabajo que le genera tranquilidad y estabilidad laboral?

	f	%
Desacuerdo absoluto	26	16.8%
En desacuerdo	33	21.3%
Neutral	55	35.5%
De acuerdo	16	10.3%
Acuerdo absoluto	25	16.1%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 28.

¿Siente que se encuentra en un entorno de trabajo que le genera tranquilidad y estabilidad laboral?



Nota. Elaboración propia.

Los datos muestran que el 35.5 % de los participantes (55 personas) se posicionó en una postura neutral frente a si se encuentran en un entorno de trabajo que les genera tranquilidad y estabilidad laboral. Esto refleja una percepción de indefinición o falta de certeza sobre la solidez del ambiente laboral. Asimismo, un 21.3 % (33 personas) señaló estar en desacuerdo y un 16.8 % (26 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo. En contraste, un 10.3 % (16 personas) indicó estar de acuerdo y un 16.1 % (25 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, sumando un 26.4 % que sí percibe un entorno favorable para la estabilidad y tranquilidad laboral.

Tabla 31.

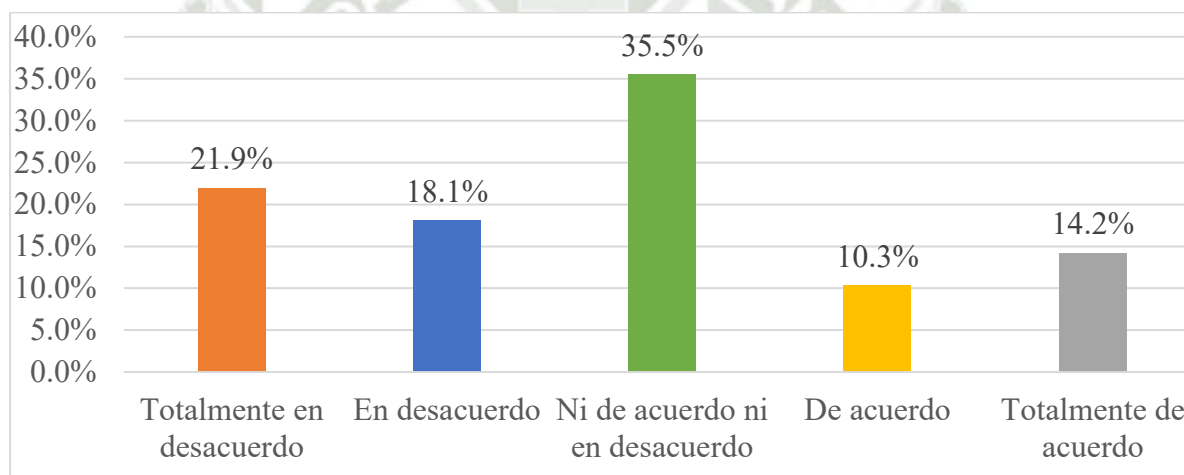
¿Consideras que los mensajes emitidos por la empresa son coherentes y se alinean entre si?

	f	%
Desacuerdo absoluto	34	21.9%
En desacuerdo	28	18.1%
Neutral	55	35.5%
De acuerdo	16	10.3%
Acuerdo absoluto	22	14.2%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 29.

¿Consideras que los mensajes emitidos por la empresa son coherentes y se alinean entre si?



Nota. Elaboración propia.

Se reporta que el 35,5 % de los participantes evaluados (55 personas) adoptó una postura neutral frente a si los mensajes emitidos por la empresa son coherentes y se alinean entre sí. Esto refleja una percepción indefinida sobre la consistencia de la comunicación organizacional. Además, un 21.9 % (34 personas) señaló estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 18.1 % (28 personas) manifestó estar en desacuerdo. Esta proporción constituye la tendencia negativa más relevante del conjunto. En contraste, un 10.3 % (16 personas) indicó estar de acuerdo y un 14.2 % (22 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, alcanzando apenas un 24.5 % que considera que los mensajes empresariales sí mantienen coherencia y consistencia.

Tabla 32.

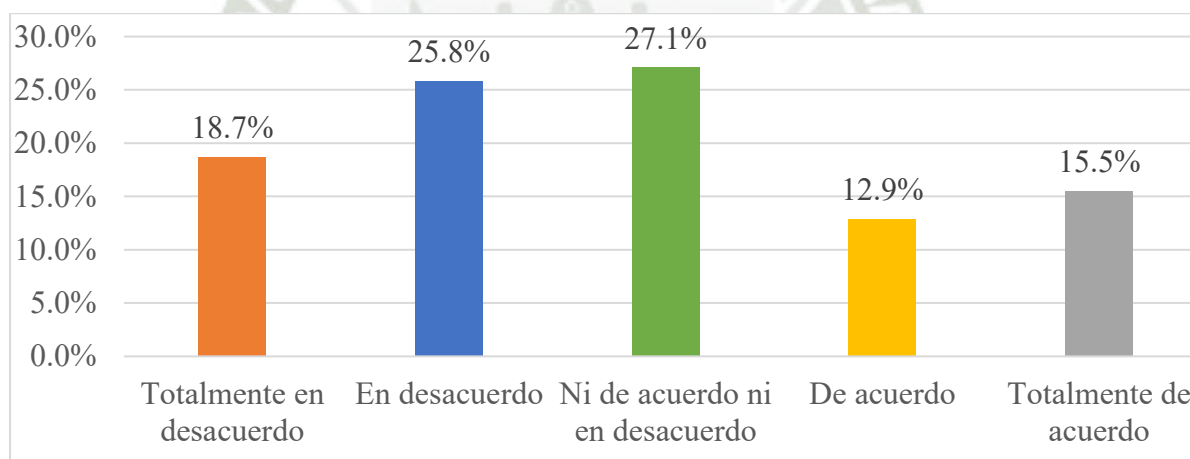
¿En qué medida considera que su nivel de compromiso personal está alineado con los objetivos de la empresa?

	f	%
Desacuerdo absoluto	29	18.7%
En desacuerdo	40	25.8%
Neutral	42	27.1%
De acuerdo	20	12.9%
Acuerdo absoluto	24	15.5%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 30.

¿En qué medida considera que su nivel de compromiso personal está alineado con los objetivos de la empresa?



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos indican que el 37,1 % de los participantes (42 personas) adoptó una postura neutral frente a la afirmación sobre si su nivel de compromiso personal se encuentra armonizado con los propósitos institucionales. Esto refleja una percepción de indefinición respecto a la sintonía entre el compromiso individual y los fines institucionales. Además, un 25.8 % (40 personas) manifestó estar en desacuerdo y un 18.7 % (29 personas) señaló estar totalmente en desacuerdo. En contraste, un 12.9 % (20 personas) indicó estar de acuerdo y un 15.5 % (24 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, formando apenas un 28.4 % que percibe un alineamiento entre su compromiso personal y los objetivos empresariales.

Tabla 33.

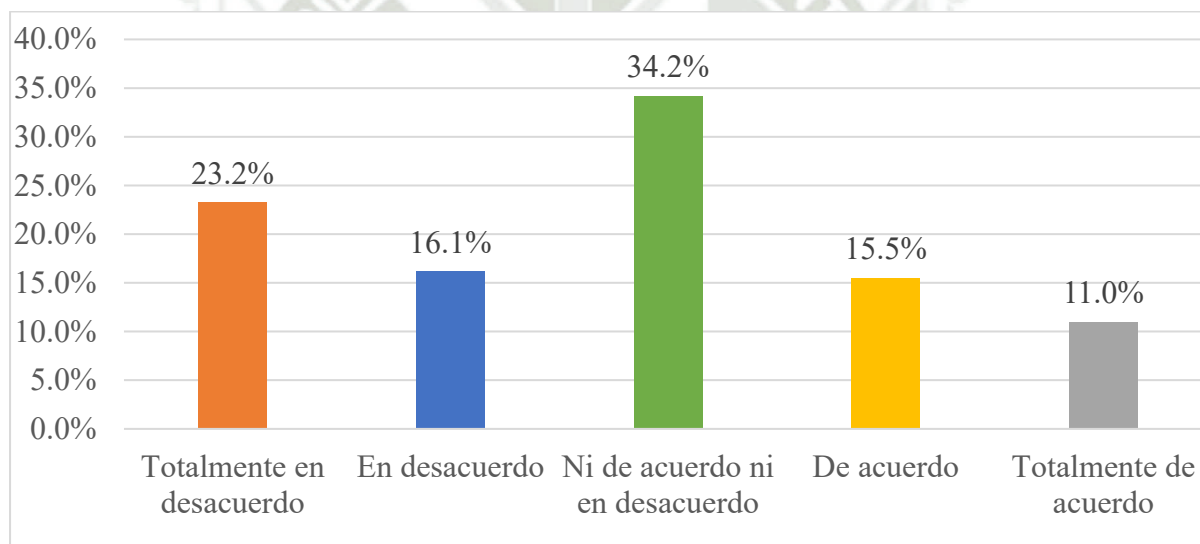
¿Siente que participa activamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa?

	f	%
Desacuerdo absoluto	36	23.2%
En desacuerdo	25	16.1%
Neutral	53	34.2%
De acuerdo	24	15.5%
Acuerdo absoluto	17	11.0%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 31.

¿Siente que participa activamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa?



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos indican que el 34,2 % de los participantes (53 personas) se posicionó en una postura neutral respecto a si participan activamente en el desarrollo de los procesos decisorios al interior de la organización. Esto refleja una percepción de indefinición o poca claridad sobre el grado de involucramiento de los trabajadores en este aspecto. Adicionalmente, un 23.2 % (36 personas) indicó estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 16.1 % (25 personas) manifestó estar en desacuerdo. En contraste, un 15.5 % (24 personas) señaló estar de acuerdo y un 11.0 % (17 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, alcanzando apenas un 26.5 % que percibe sí tener un rol participativo en la toma de decisiones organizacionales.

Tabla 34.

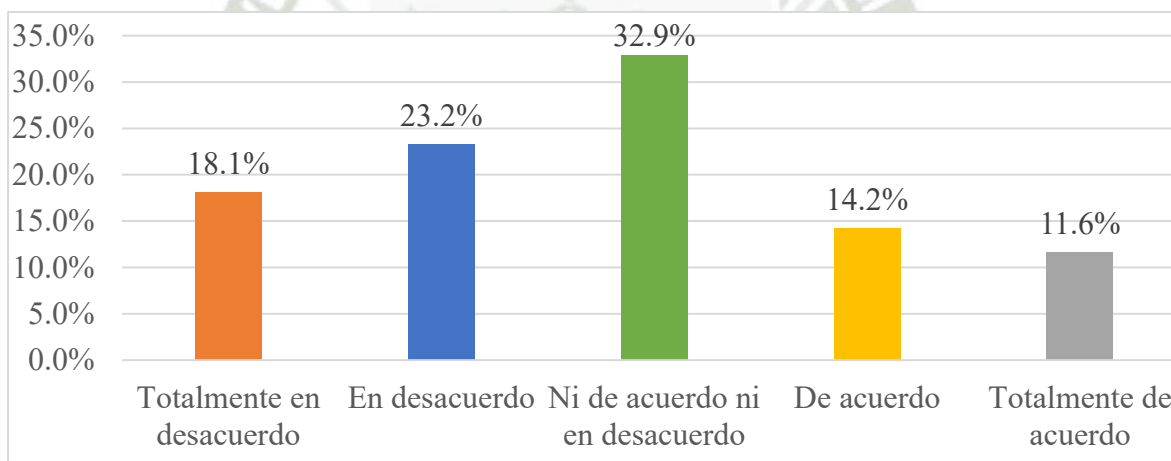
¿Considera que tiene acceso a información relevante sobre las decisiones y políticas de la empresa?

	f	%
Desacuerdo absoluto	28	18.1%
En desacuerdo	36	23.2%
Neutral	51	32.9%
De acuerdo	22	14.2%
Acuerdo absoluto	18	11.6%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 32.

¿Considera que tiene acceso a información relevante sobre las decisiones y políticas de la empresa?



Nota. Elaboración propia.

Los datos reflejan que el 32.9 % de los encuestados (51 personas) adoptó una postura neutral frente al acceso a datos relevantes acerca de decisiones y políticas institucionales. Esto indica una percepción de indefinición o poca claridad sobre la transparencia comunicacional en la organización. Asimismo, un 23.2 % (36 personas) manifestó estar en desacuerdo y un 18.1 % (28 sujetos) señaló estar totalmente en desacuerdo, alcanzando en conjunto un 41.3 % que considera que no tiene acceso suficiente a información relevante. En contraste, un 14.2 % (22 personas) indicó estar de acuerdo y un 11.6 % (18 sujetos) expresó estar totalmente de

acuerdo, formando apenas un 25.8 % que percibe positivamente la disponibilidad de información clave.



Tabla 35.

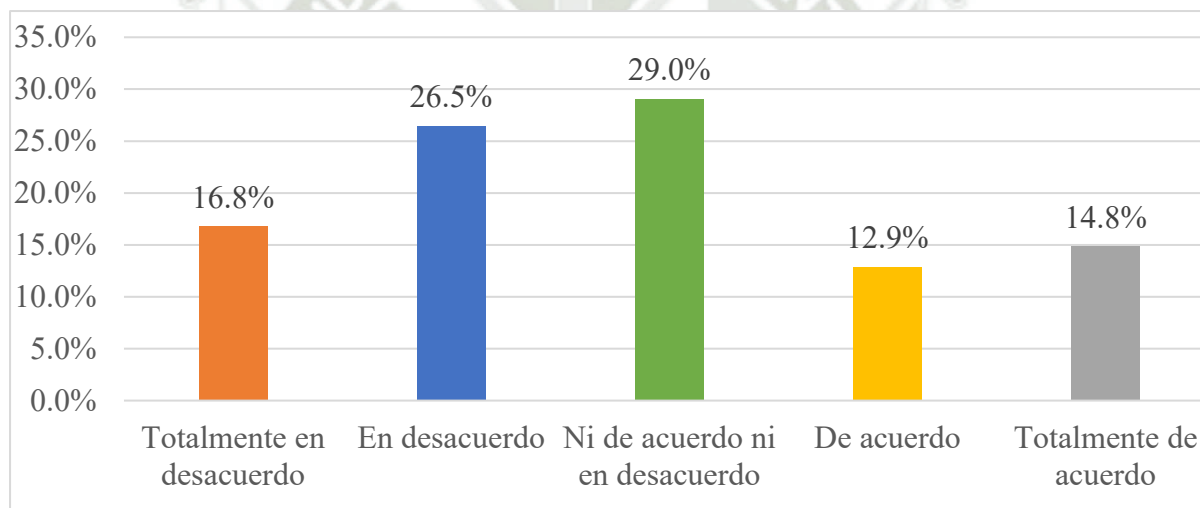
¿En qué medida considera que existe confianza entre usted y sus colegas de trabajo?

	f	%
Desacuerdo absoluto	26	16.8%
En desacuerdo	41	26.5%
Neutral	45	29.0%
De acuerdo	20	12.9%
Acuerdo absoluto	23	14.8%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 33.

¿En qué medida considera que existe confianza entre usted y sus colegas de trabajo?



Nota. Elaboración propia.

Se reporta que el 29.0 % de los participantes (45 personas) adoptó una postura neutral respecto a la existencia de confianza entre ellos y sus colegas de trabajo. Esto refleja una percepción de indefinición en torno a la solidez de las relaciones laborales. Además, un 26.5 % (41 personas) manifestó estar en desacuerdo y un 16.8 % (26 sujetos) señaló estar totalmente en desacuerdo. En contraste, un 12.9 % (20 personas) indicó estar de acuerdo y un 14.8 % (23 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, alcanzando apenas un 27.7 % que percibe relaciones de confianza entre los trabajadores.

Tabla 36.

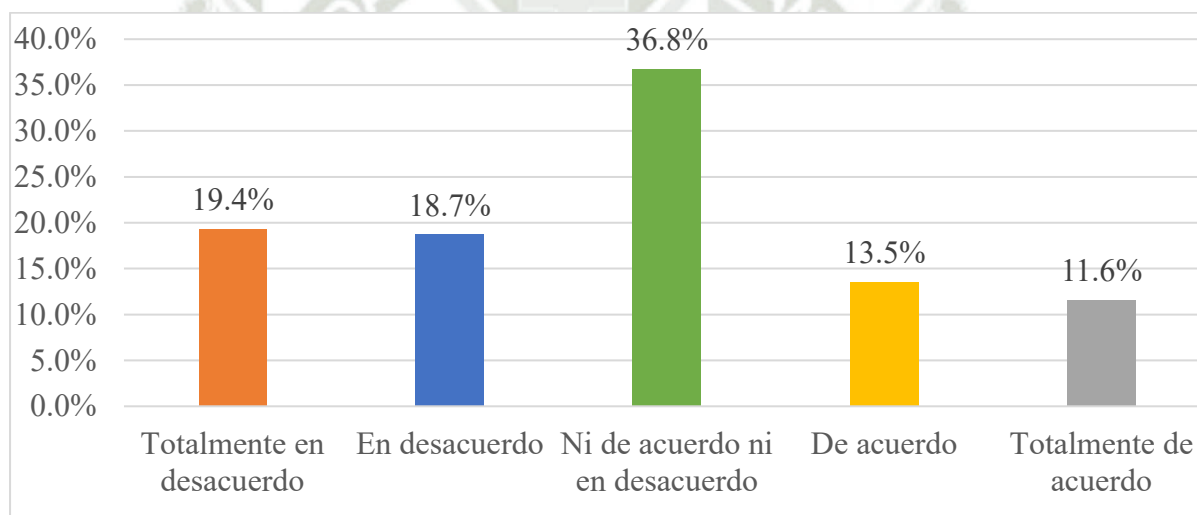
¿Siente que puede contar con apoyo emocional de sus colegas cuando lo necesita?

	f	%
Desacuerdo absoluto	30	19.4%
En desacuerdo	29	18.7%
Neutral	57	36.8%
De acuerdo	21	13.5%
Acuerdo absoluto	18	11.6%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 34.

¿Siente que puede contar con apoyo emocional de sus colegas cuando lo necesita?



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos evidencian que el 36.8 % de los participantes (57 individuos) manifestó una posición neutra respecto a si puede contar con apoyo emocional de sus colegas cuando lo necesita. Esto refleja una percepción de indefinición en torno a la solidaridad y respaldo emocional en el entorno laboral. Asimismo, un 19.4 % (30 personas) manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 18.7 % (29 sujetos) señaló estar en desacuerdo. En contraste, un 13.5 % (21 personas) indicó estar de acuerdo y un 11.6 % (18 personas) expresó estar en desacuerdo absoluto, alcanzando apenas un 25.1 % que sí percibe la existencia de apoyo emocional dentro de la organización.

Tabla 37.

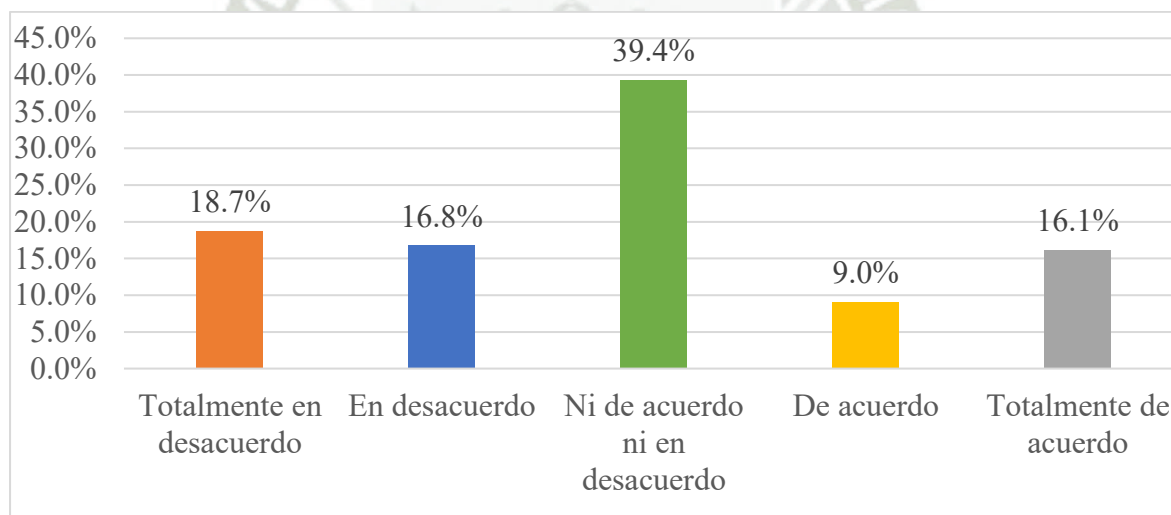
¿Considera que los conflictos entre colegas se resuelven de manera eficaz en su lugar de trabajo?

	f	%
Desacuerdo absoluto	29	18.7%
En desacuerdo	26	16.8%
Neutral	61	39.4%
De acuerdo	14	9.0%
Acuerdo absoluto	25	16.1%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 35.

¿Considera que los conflictos entre colegas se resuelven de manera eficaz en su lugar de trabajo?



Nota. Elaboración propia.

El estudio constató que el 39,4 % de los participantes (61 personas) adoptó una postura neutral respecto a si los conflictos entre colegas se resuelven de manera eficaz en su lugar de trabajo. Esto refleja una percepción de indefinición o de falta de claridad sobre los mecanismos de gestión y solución de disputas en el seno de la organización. Asimismo, un 18.7 % (29 personas) señaló estar en desacuerdo absoluto y un 16.8 % (26 personas) manifestó estar en desacuerdo. En contraste, un 9.0 % (14 personas) indicó estar de acuerdo y un 16.1 % (25

personas) expresó estar absolutamente de acuerdo, sumando un 25.1 % que percibe que la empresa sí maneja de manera efectiva los conflictos entre colegas.



Tabla 38.

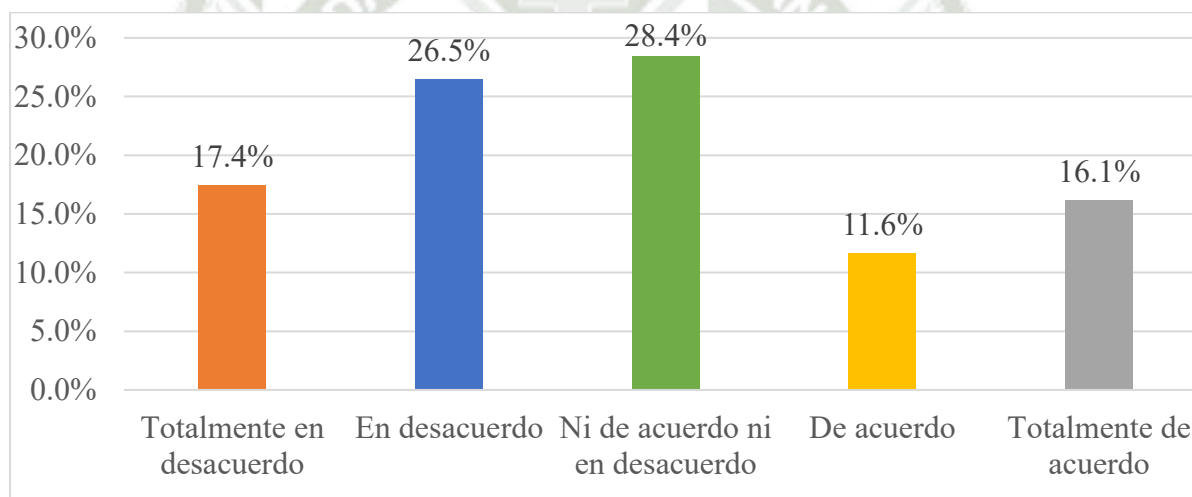
¿En qué medida se siente motivado para asumir nuevas tareas en su trabajo?

	f	%
Desacuerdo absoluto	27	17.4%
En desacuerdo	41	26.5%
Neutral	44	28.4%
De acuerdo	18	11.6%
Acuerdo absoluto	25	16.1%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 36.

¿En qué medida se siente motivado para asumir nuevas tareas en su trabajo?



Nota. Elaboración propia.

Se constató que el 28,4 % de los participantes (44 personas) adoptó una postura neutral frente a si se siente motivado para asumir nuevas tareas en su trabajo. Esto refleja una percepción de indefinición en torno al nivel de motivación laboral existente dentro de la organización. Asimismo, un 26.5 % (41 personas) manifestó estar en desacuerdo y un 17.4 % (27 sujetos) señaló estar absolutamente en desacuerdo. En contraste, un 11.6 % (18 personas) indicó estar de acuerdo y un 16.1 % (25 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, sumando un 27.7 % que percibe un nivel de motivación favorable hacia la asunción de nuevas tareas laborales.

Tabla 39.

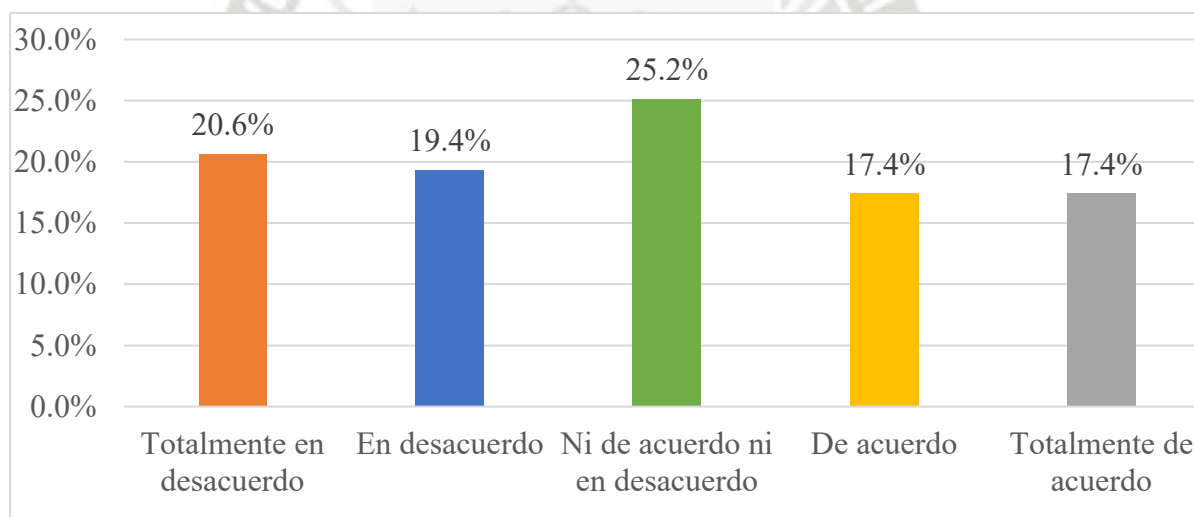
¿Con qué frecuencia ha experimentado cambios de puesto o rotación de áreas dentro de la empresa?

	f	%
Desacuerdo absoluto	32	20.6%
En desacuerdo	30	19.4%
Neutral	39	25.2%
De acuerdo	27	17.4%
Acuerdo absoluto	27	17.4%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 37.

¿Con qué frecuencia ha experimentado cambios de puesto o rotación de áreas dentro de la empresa?



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos indican que el 25.2 % de los encuestados (39 personas) adoptó una postura neutral frente a la afirmación sobre la frecuencia con la que ha experimentado cambios de puesto o rotación de áreas dentro de la empresa. Esto refleja una percepción de indefinición respecto a la movilidad interna. Además, un 20.6 % (32 personas) indicó estar en desacuerdo absoluto y un 19.4 % (30 sujetos) manifestó estar en desacuerdo. En contraste, un 17.4 % (27 personas) señaló estar de acuerdo y otro 17.4 % (27 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, sumando un 34.8 % que sí percibe haber tenido oportunidades de movilidad laboral.

Tabla 40.

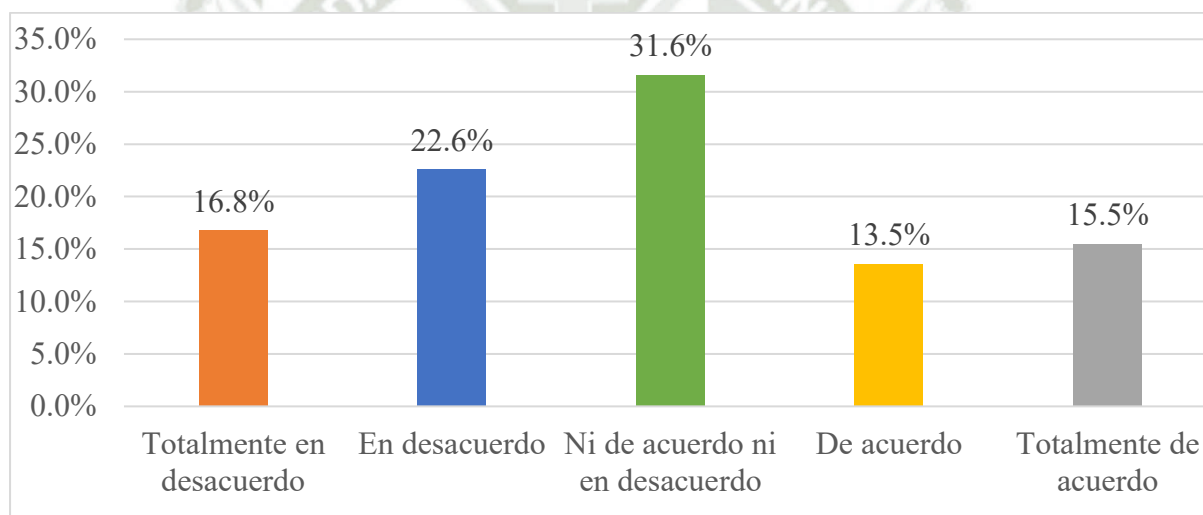
¿En qué medida se siente capaz de adaptarse a los cambios en su entorno laboral?

	f	%
Desacuerdo absoluto	26	16.8%
En desacuerdo	35	22.6%
Neutral	49	31.6%
De acuerdo	21	13.5%
Acuerdo absoluto	24	15.5%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 38.

¿En qué medida se siente capaz de adaptarse a los cambios en su entorno laboral?



Nota. Elaboración propia.

Los datos evidencian que el 31.6 % de los participantes (49 personas) adoptó una postura neutral frente a su facultad para ajustarse a las transformaciones del contexto laboral. Esto refleja una percepción de indefinición sobre la propia habilidad de ajustarse a nuevas condiciones o exigencias en el trabajo. Además, un 22.6 % (35 personas) manifestó estar en desacuerdo y un 16.8 % (26 sujetos) señaló estar totalmente en desacuerdo. En contraste, un 13.5 % (21 personas) indicó estar de acuerdo y un 15.5 % (24 personas) expresó estar totalmente de acuerdo, alcanzando apenas un 29.0 % que reconoce sentirse competente para enfrentar los cambios en su entorno de trabajo.

Tabla 41.

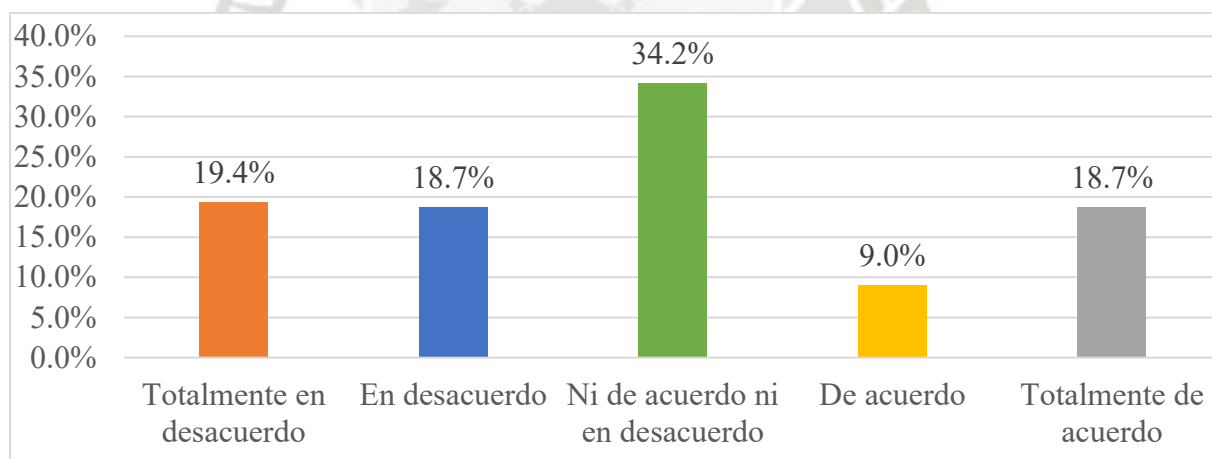
¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de equipo en su lugar de trabajo para promover la comunicación abierta?

	f	%
Desacuerdo absoluto	30	19.4%
En desacuerdo	29	18.7%
Neutral	53	34.2%
De acuerdo	14	9.0%
Acuerdo absoluto	29	18.7%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 39.

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de equipo en su lugar de trabajo para promover la comunicación abierta?



Nota. Elaboración propia.

Los datos reflejan que el 34.2 % de los participantes (53 personas) adoptó una postura neutral respecto a la frecuencia con que se realizan reuniones de equipo en su lugar de trabajo para promover la comunicación abierta. Esto refleja una percepción de indefinición o falta de claridad sobre la existencia de prácticas regulares de comunicación en la organización. Además, un 19.4 % (30 personas) señaló estar absolutamente en desacuerdo y un 18.7 % (29 personas) manifestó estar en desacuerdo. En contraste, un 9.0 % (14 personas) indicó estar de acuerdo y un 18.7 % (29 personas) expresó estar absolutamente de acuerdo, alcanzando apenas un 27.7 % que reconoce la existencia de estas prácticas de comunicación en el lugar de trabajo.

Tabla 42.

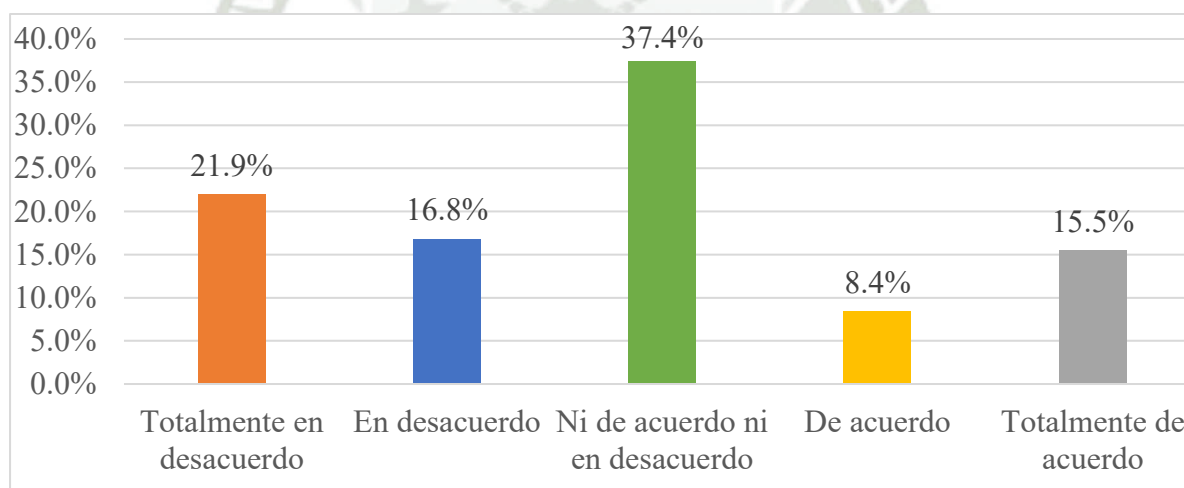
¿En qué medida considera que hay un buen nivel de apoyo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa?

	f	%
Desacuerdo absoluto	34	21.9%
En desacuerdo	26	16.8%
Neutral	58	37.4%
De acuerdo	13	8.4%
Acuerdo absoluto	24	15.5%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 40.

¿En qué medida considera que hay un buen nivel de apoyo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa?



Nota. Elaboración propia.

Los datos evidencian que el 37.4 % de los encuestados (58 personas) adoptó una postura neutral respecto a si existe un buen nivel de apoyo y cooperación entre las distintas áreas que conforman la organización. Esto refleja una percepción de indefinición o falta de claridad sobre la eficacia del trabajo interdepartamental. Además, un 21.9 % (34 personas) señaló estar absolutamente en desacuerdo y un 16.8 % (26 personas) manifestó estar en desacuerdo. En contraste, un 8.4 % (13 personas) indicó estar de acuerdo y un 15.5 % (24 sujetos) expresó estar absolutamente de acuerdo, alcanzando apenas un 23.9 % que percibe positivamente la existencia de apoyo y colaboración interdepartamental.

Tabla 43.

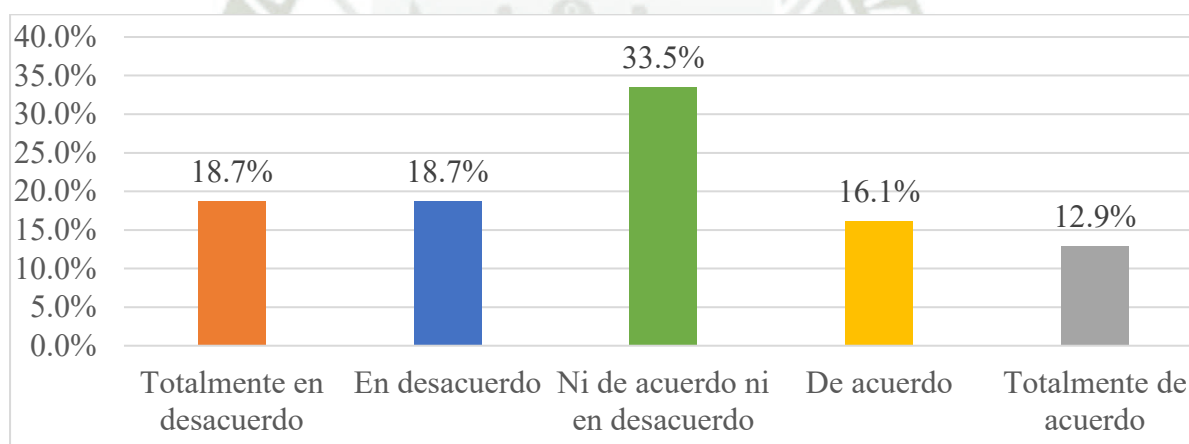
¿En qué medida considera que los recursos compartidos están disponibles y accesibles para los miembros de su equipo y otros departamentos?

	f	%
Desacuerdo absoluto	29	18.7%
En desacuerdo	29	18.7%
Neutral	52	33.5%
De acuerdo	25	16.1%
Acuerdo absoluto	20	12.9%
Total	155	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 41.

¿En qué medida considera que los recursos compartidos están disponibles y accesibles para los miembros de su equipo y otros departamentos?



Nota. Elaboración propia.

Se constató que el 33.5 % de los encuestados (52 personas) adoptó una postura neutral respecto a la disponibilidad y accesibilidad de los recursos compartidos entre equipos y departamentos. Esto refleja una percepción de indefinición sobre la suficiencia y facilidad de acceso a dichos recursos. Además, un 18.7 % (29 personas) indicó estar absolutamente en desacuerdo y otro 18.7 % (29 sujetos) señaló estar en desacuerdo, formando en conjunto un 37.4 % que considera que los recursos no están disponibles o accesibles de manera adecuada. En contraste, un 16.1 % (25 personas) manifestó estar de acuerdo y un 12.9 % (20 personas)

expresó estar totalmente de acuerdo, alcanzando un 29.0 % que percibe positivamente la gestión y accesibilidad de los recursos compartidos.



3. Estadística inferencial

3.1. Prueba de normalidad

Tabla 44.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Corporativa	,375	155	,000	,655	155	,000
Clima Organizacional	,361	155	,000	,668	155	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Procesado en SPSS V.27

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk muestran valores de significancia de $p = .000$ tanto para la cultura corporativa como para el clima organizacional. Esto evidencia que los datos no siguen un patrón de distribución normal, dado que los valores de significancia son inferiores al umbral convencional de .05. En consecuencia, se descarta la hipótesis nula de normalidad y se determina que las variables examinadas exhiben una distribución no normal, justificando el empleo de técnicas estadísticas no paramétricas en el análisis de los datos.

Tabla 45.

Correlaciones entre las variables

			Cultura Corporativa	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Cultura Corporativa	Coeficiente r	1,000	,928**
		p valor	.	,000
		N	155	155
	Clima Organizacional	Coeficiente r	,928**	1,000
		p valor	,000	.
		N	155	155

** . La correlación es significativa en el nivel ,01 (bilateral).

Nota. Extraído de SPSS V.27

Según los datos del estudio, se muestra un valor de .928, lo cual muestra una correlación positiva muy fuerte entre la cultura corporativa y el clima organizacional. Asimismo, el p-valor de .000 muestra que dicha relación es estadísticamente significativa, al encontrarse por debajo del umbral convencional de .01. En ese sentido, se descarta la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa, evidenciando la presencia de una asociación entre las dos variables.

El resultado obtenido ($r = .928$; $p < .01$), coincide con lo hallado por Hafidzi et al. (2024), los cuales reportaron que una cultura organizacional influye significativamente en el clima organizacional, actuando este como mediador del desempeño laboral en empresas indonesias. De igual manera, Ramírez (2023) encontró una correlación positiva significativa ($r = .727$; $p < .05$) entre ambas variables en una empresa pesquera del sur del Perú, indicando que los valores compartidos dentro de la organización fortalecen un clima laboral favorable. Estos resultados respaldan la consistencia del presente estudio al confirmar que una cultura organizacional sólida se asocia con un entorno laboral positivo y cohesionado.

Tabla 46.

Correlación entre comunicación interna y clima organizacional

			Comunicación interna	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente r	1,000	,831**
		p valor	.	,000
		N	155	155
	Clima Organizacional	Coefficiente r	,831**	1,000
		p valor	,000	.
		N	155	155

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Extraído de SPSS V.27

En la tabla de resultados se muestra un coeficiente de correlación de Spearman de 0.831, lo que indica una relación positiva fuerte entre la comunicación interna y el clima organizacional. Asimismo, el p-valor de .000 sugiere que la correlación es estadísticamente significativa, al encontrarse por debajo del umbral convencional de .01.

En ese sentido, se descarta la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa, determinando la relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional.

El coeficiente obtenido ($r = .831$; $p < .01$), coincide con los hallazgos de Zapata (2023), quien reportó una asociación positiva y significativa entre la cultura y el clima organizacional en una entidad pública, destacando que la comunicación interna y la coherencia cultural influyen en la percepción favorable del ambiente laboral.

No obstante, difiere parcialmente de los resultados de Verenzuela et al. (2022), quienes, en su estudio sobre cultura corporativa y compromiso organizacional en un retail chileno, observaron que la comunicación interna no mostró un efecto tan elevado sobre el clima organizacional, sino que su influencia se manifestó más claramente en el compromiso de permanencia. Esta diferencia sugiere que la comunicación interna puede ejercer un impacto variable dependiendo del tipo de organización y del nivel de participación del personal en los procesos internos.

Tabla 47.

Correlación entre patrones de comportamiento y clima organizacional

			Patrones de comportamiento	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Patrones de comportamiento	Coefficiente r	1,000	,834**
		p valor	.	,000
		N	155	155
Clima Organizacional	Clima Organizacional	Coefficiente r	,834**	1,000
		p valor	,000	.
		N	155	155

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Extraído de SPSS V.27

Los resultados indican que se cuenta con suficiente evidencia estadística para inferir que la variable patrones de comportamiento se relaciona con el clima organizacional, con un p-valor de .000; y se tiene, además, un grado de correlación positiva fuerte según Rho de Spearman de .834. En ese sentido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, evidenciando relación significativa entre los patrones de comportamiento y el clima organizacional.

El coeficiente obtenido ($r = .834$; $p < .01$), coincide con los resultados de Mutonyi et al. (2022), quienes identificaron que la cultura corporativa y el clima de liderazgo influyen directamente en las actitudes y comportamientos innovadores de los empleados, reforzando la idea de que el ambiente organizacional moldea las conductas laborales. De forma similar, Escobedo (2022) encontró una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral en el Gobierno Regional de Arequipa, concluyendo que una cultura compartida favorece comportamientos de vinculación y permanencia, aspectos que también reflejan un clima organizacional favorable. Ambos antecedentes respaldan la evidencia del presente estudio, al confirmar que los patrones de comportamiento se desarrollan y fortalecen dentro de un clima organizacional positivo.

Tabla 48.

Correlación entre valores adoptados y clima organizacional

		Valores Adoptados		Clima Organizacional
Rho de Spearman	Valores Adoptados	Coefficiente r	1,000	,808**
		p valor	.	,000
		N	155	155
	Clima Organizacional	Coefficiente r	,808**	1,000
		p valor	,000	.
		N	155	155

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Extraído de SPSS V.27

Según lo observado 48 se cuenta con suficiente evidencia estadística para inferir que la variable valores adoptados se relaciona con el clima organizacional, con un p-valor de .000; y se tiene, además, un grado de correlación positiva fuerte según Rho de Spearman de .808. Por lo que se descarta la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa, reportando relación significativa entre los valores adoptados y el clima organizacional.

El resultado obtenido ($r = .808$; $p < .01$) coincide con los hallazgos de Verenzuela et al. (2022), quienes concluyeron que la cultura corporativa tiene un efecto relevante en el compromiso y la identificación de los trabajadores con la organización, sugiriendo que los valores compartidos influyen directamente en la percepción del entorno laboral. Asimismo, Escobedo (2022) reportó una asociación positiva significativa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral, destacando que los valores institucionales fortalecen el sentido de pertenencia y la motivación del personal, generando un clima organizacional favorable. Ambos resultados respaldan los hallazgos del presente estudio al confirmar que los valores internalizados por los colaboradores contribuyen de manera decisiva a un ambiente organizacional positivo y cohesionado.

Tabla 49.

Correlación entre participación y clima organizacional

			Participación	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Participación	Coeficiente r	1,000	,747**
		p valor	.	,000
		N	155	155
Clima Organizacional	Clima Organizacional	Coeficiente r	,747**	1,000
		p valor	,000	.
		N	155	155

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Extraído de SPSS V.27

Según la tabla de resultados se cuenta con suficiente evidencia estadística para inferir que la variable participación se relaciona con el clima organizacional, con un p-valor de .000; y se tiene, además, un grado de correlación positiva alta según la prueba Rho de Spearman de .747. En consecuencia, se descarta la hipótesis nula y se adopta la hipótesis alternativa, determinándose la existencia de una relación significativa entre la participación y el clima organizacional.

El resultado obtenido ($r = .747$; $p < .01$) es congruente con los hallazgos de León y Machaca (2021), quienes destacaron que fortalecer la cultura corporativa y la participación de los miembros en la toma de decisiones contribuye a la permanencia y cohesión organizacional en asociaciones del sector textil. De manera similar, Yancachajlla (2025) encontró una correlación positiva ($r = .503$; $p < .01$) entre la cultura organizacional y el clima laboral en un restaurante de Miraflores, subrayando que el involucramiento y la implicación de los colaboradores fortalecen la percepción favorable del ambiente laboral. Estos antecedentes respaldan los resultados del presente estudio, confirmando que la participación activa de los trabajadores influye directamente en la generación de un clima organizacional positivo.

Tabla 50.

Correlación entre consistencia y clima organizacional

		Consistencia	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Consistencia	1,000	,866**
	Coeficiente r		
	p valor	.	,000
		N	155
Clima Organizacional	Coeficiente r	,866**	1,000
	Coeficiente r		
	p valor	,000	.
		N	155

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Extraído de SPSS V.27

Según lo observado, se obtuvo un p-valor de 0.000; y se tiene, además, un grado de correlación positiva fuerte según Rho de Spearman de 0.866. Por tanto, se descarta la hipótesis nula y se adopta la hipótesis alternativa, determinándose la existencia de una asociación significativa entre la consistencia y el clima organizacional.

El resultado obtenido ($r = .866$; $p < .01$) es similar con el estudio de Zapata (2023), quien encontró una correlación positiva moderada y significativa ($\rho = .512$; $p = .000$) entre la consistencia como dimensión de la cultura organizacional y el clima laboral en una entidad pública de Lima Metropolitana, concluyendo que la coherencia interna en valores y prácticas favorece percepciones laborales más positivas. De igual manera, Ramírez (2023) reportó una relación significativa ($r = 0.727$; $p < 0.05$) entre cultura y clima en una compañía pesquera nacional, destacando que la consistencia en las normas y comportamientos organizacionales contribuye a mantener un ambiente laboral estable y colaborativo. Estos resultados refuerzan la evidencia del presente estudio al confirmar que la coherencia interna y la estabilidad cultural fortalecen el clima organizacional.

Tabla 51.

Regresión entre las variables

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	R ²	Beta		
1 (Constante)	,093	.863		1,521	,130
Cultura Corporativa	,927	,963	,929	30,992	,000

Nota. Variable dependiente: Clima organizacional

Fuente: Extraído de SPSS V.27

De acuerdo con el análisis de regresión expuesto, se observa que el Cultura corporativa influye significativamente en la Clima organizacional. El coeficiente estandarizado (Beta) de 0.929 pone de manifiesto una vinculación amplia y positiva entre las dos variables.

Este valor se interpreta que, cuando el Cultura corporativa se incrementa en una unidad, el Clima organizacional tiende a incrementarse en .927 unidades. Asimismo, el valor de $t = 30.992$, junto con una significancia de $p < .001$, confirma que la relación es significativa, respaldando la solidez del modelo.

Además, el valor $R^2 = 0.863$ muestra que el Cultura corporativa explica en un 86.3% la variabilidad del Clima organizacional, lo cual evidencia un nivel de explicación muy elevado. Es así que la cultura corporativa influye directamente en el clima organizacional alrededor de 0.929, con un coeficiente de determinación explicativa de $R^2 = 86.3$ ($\beta = .929$, $p < .001$).

Por otro lado, los resultados del modelo de regresión obtenido coinciden con lo hallado por Hafidzi et al. (2024), quienes, mediante análisis de regresión parcial con el software Warp PLS, concluyeron que el clima organizacional actúa como mediador completo de la cultura corporativa y el rendimiento de los trabajadores, evidenciando una influencia directa y significativa de la cultura sobre el clima y, a su vez, del cultura sobre los resultados organizacionales. Ambos estudios confirman la estrecha interdependencia entre estas variables y la relevancia de la cultura corporativa como factor determinante del fortalecimiento del clima organizacional.

De manera similar, Mutonyi et al. (2022), en su estudio con empleados de hospitales noruegos, aplicaron análisis correlacional y de regresión múltiple, demostrando que el clima de liderazgo y la cultura corporativa predicen significativamente la percepción de atractividad

organizacional y el comportamiento innovador de los trabajadores. Este hallazgo concuerda con los resultados del presente análisis, en tanto reafirma que un clima organizacional favorable potencia la interiorización de valores y prácticas culturales, promoviendo una cultura sólida, cohesionada y orientada al desempeño.

De este modo, los antecedentes de Hafidzi et al. (2024) y Mutonyi et al. (2022) respaldan empíricamente la evidencia actual, confirmando que el clima organizacional desempeña un efecto directo, sustancial y positivo sobre la cultura corporativa, consolidando así la solidez del modelo explicativo obtenido.



CONCLUSIONES

PRIMERA. Se concluyó que la cultura corporativa influye de manera directa y significativa en el clima organizacional, demostrando que los valores, normas y prácticas compartidas dentro de la institución son determinantes en la percepción que los colaboradores tienen de su ambiente laboral, en este sentido, una cultura corporativa sólida, basada en la confianza, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia, favorece un clima organizacional positivo, caracterizado por la cooperación, la motivación y el compromiso del personal. Así, se evidencia que el fortalecimiento de la cultura organizacional contribuye al bienestar y la cohesión interna, generando un entorno laboral coherente con los objetivos institucionales.

SEGUNDA. Se determinó que la cultura corporativa presenta un nivel bajo de desarrollo en más de la mitad de los colaboradores, mientras que un tercio de los trabajadores muestra un nivel alto y una proporción menor se ubica en el nivel medio. Este resultado revela debilidades en las dimensiones de comunicación interna, patrones de comportamiento, valores adoptados, participación y consistencia, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la cultura corporativa dentro de la organización.

TERCERA. Se identificó que un tercio de los colaboradores presenta un nivel alto de clima organizacional; sin embargo, más de la mitad reporta un nivel bajo. Las dimensiones de responsabilidad, relaciones interpersonales, desafío y cooperación muestran resultados poco favorables, lo que refleja la existencia de un entorno laboral con limitaciones en la integración, la confianza y el compromiso colectivo.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda a la gerencia general de Promart Arequipa fortalecer de manera continua la cultura corporativa, dado que esta influye directamente en el clima organizacional. Para ello, se sugiere implementar estrategias de gestión interna que promuevan la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y el reconocimiento al desempeño, así como programas de capacitación y liderazgo participativo que refuercen los valores institucionales y el sentido de pertenencia. De esta manera, Promart podrá consolidar un ambiente laboral positivo, orientado al bienestar de su personal y al cumplimiento eficiente de sus objetivos organizacionales.

SEGUNDA. Se sugiere a la jefatura de Recursos Humanos elaborar e implementar un plan de fortalecimiento de la cultura corporativa, enfocado en mejorar la comunicación interna, comportamiento organizacional y la participación. Esto puede lograrse mediante capacitaciones, talleres de integración y programas de desarrollo de valores organizacionales para alinear la conducta de los colaboradores y fomentar la cohesión interna de la empresa.

TERCERA. Se recomienda a la gerencia de área y supervisores ejecutar estrategias de intervención orientados en el fortalecimiento de la confianza, el trabajo en equipo y la cooperación mediante políticas de incentivos, programas de bienestar laboral y espacios de diálogo permanente para mejorar la percepción del clima organizacional.

REFERENCIAS

- Abdellah, A., Abdelkarim, A., Hijazi, M., & Elktiri, L. (2025). The role of organizational culture in driving managerial innovation: evidence from Moroccan startups. *J Innov Entrep*, 14(84), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00551-3>
- Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 12(2), 245–261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Adinew, Y. (2024). A comparative study on motivational strategies, organizational culture, and climate in public and private institutions. *Current Psychology*, 43, 11470–11492. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05259-9>
- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S., El Mezher, M., Musa, A., & Laamari, A. (2022). Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022>
- Alkhodary, D. (2025). Driving workplace alignment and adaptability in Jordanian service industry: A cultural examination of managerial influence and staff engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 848-861. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.62](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.62)
- Al-Kumaim, N., Alhazmi, A., Alamri, M., S. S., & Shaalan, K. (2024). Organizational culture: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Benavides, A., & Pérez, E. (2023). Organizational climate and its importance for organizational success: A literature review. *Perspectives and Trends in Education and Technology*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6585-2_39
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>

- Boyatzis, R., & Rochford, K. (2020). Relational climate in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Frontiers in Psychology, 11*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00085>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (28 de Agosto de 2023). *La ocupación en el sector comercio en Arequipa alcanzó el 22,8% en 2023*. <https://www.camara-arequipa.org.pe>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Carpio, A. (2022). *Caso de estudio: Promart Homecenter*. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio institucional ULima .
- Chiavenato, I. (2021). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (11.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Czubocha, K., Ostapiuk, A., & Ostapiuk, O. (2024). Organizational climate and culture in Polish administration system: Theoretical and practical considerations. *Humanities and Social Sciences Quarterly, 31*(41), 31–41. <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.41>
- Dekoulou, P., Anastasopoulou, A., & Trivellas, P. (2023). Employee Performance Implications of CSR for Organizational Resilience in the Banking Industry: The Mediation Role of Psychological Empowerment. *Sustainability, 15*(5).
<https://doi.org/10.3390/su151511946>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223.
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D., & Neale, W. (2019). *Encuesta de cultura organizacional de Denison: Guía del facilitador*. Denison Consulting.
- Escobedo, S. (2022). *Cultura organizacional y compromiso laboral en colaboradores del gobierno regional de Arequipa, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio UNSA.
<http://hdl.handle.net/20.500.12773/15200>.

- Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q., & Graham, L. (2022). Leader and organizational behavioral integrity and follower behavioral outcomes: The role of identification processes. *Journal of Business Ethics*, 176, 741–760. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04728-6>
- Etikariena, A., & Kalimashada, S. (2021). The influence of organizational climate on innovative work behaviour. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 22-34. <https://doi.org/10.14710/jp.20.1.22-34>
- Hafidzi, M., Setiawan, M., & Juwita, H. (2024). The influence of organizational culture and human capital on employee performance by mediating organizational climate. *Journal of Management, Economic and Financial*, 2(1), 33-43. <https://doi.org/10.46799/jmef.v2i1.17>
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 944-950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- InRetail Perú Corp. (28 de agosto de 2024). *Reporte de sostenibilidad 2024*. <https://inretail.pe>
- Intercorp Retail. (28 de Agosto de 2024). *Informe corporativo Promart Homecenter*. <https://intercorpretail.pe>
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- León, K., & Machaca, J. (2021). *Fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana en la actualidad*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/20702>.
- Lipińska-Grobelny, A. (2021). Organizational climate and counterproductive work behaviors – the moderating role of gender. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(4), 513-525. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01623>

- Machado, C., & Davim, J. (2019). *Management science*. New York, NY: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and program planning*, 97, 2-14. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational culture management as an element of innovative and sustainable development of enterprises. *Sustainability*, 14(10), 62-89. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Mutonyi, B., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC health services research*, 22(1), 637. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Pomirleanu, N., Gustafson, B., & Townsend, J. (2022). Organizational climate in B2B: A systematic literature review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 105, 147-158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.016>
- Promart Homecenter . (29 de Agosto de 2025). *Nosotros*. Promart: <https://www.promart.pe/nosotros>
- Ramirez, G. (2023). *Cultura organizacional y clima laboral en una empresa pesquera del sur del país, en el año 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio UNSA. <https://hdl.handle.net/20.500.12773/16327>.
- Robbins, S., & Judge, T. (2023). *Organizational behavior (Global Edition, 19.ª ed.)*. Pearson Education.
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Wiley.
- Solis-Savedra, O. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Revista Interdisciplinaria*

- de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 51-67.
<https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>
- Tadesse, A., & Debela, K. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Terrone, R., & Haro, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247-277.
<https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>
- van Vianen, A. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vances, A., & García, D. (2025). La cultura organizacional como intangible clave, una aproximación conceptual. *index.Comunicación*, 15(2), 191-220.
<https://doi.org/10.62008/ixc/15/02Lacult>
- Verenzuela, D., García, L., Araque, M., & Salas, A. (2022). Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional: Caso de un retail chileno. *TZHOECOEN*, 14(2), 125-143. <https://doi.org/10.26495/tzh.v14i2.2291>
- Wickramasinghe, V. (2025). Organizational culture as an explanation for job search effort across small, medium, and large firms. *Small Business International Review*, 9(1).
<https://doi.org/10.26784/sbir.v9i1.699>
- Wolter, J., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 815–836.
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00655-9>
- Yancachajlla, L. (2025). *Cultura organizacional y clima laboral en colaboradores de un restaurante del distrito de Miraflores*. [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/9204>.
- Yip, J., Levine, E., Wood, A., & Schweitzer, M. (2020). Research in organizational behavior worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*, 40, 100-124. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100124>

Zapata, J. (2023). *Cultura y clima organizacional en trabajadores de una empresa pública de Lima Metropolitana, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13281>.

Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644. <https://doi.org/10.3390/su15086644>



ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos

Cuestionario

Introducción

Queridos colaboradores de Promart Homecenter de Arequipa:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la influencia de la cultura corporativa en la percepción del clima organizacional. A través de esta investigación, buscamos entender cómo los valores, normas y prácticas que conforman la cultura organizacional de Promart impactan en la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, liderazgo, motivación y bienestar general. Los datos recopilados serán utilizados exclusivamente con fines académicos para el desarrollo de una tesis universitaria, garantizando la confidencialidad de los participantes. Las respuestas serán tratadas de manera anónima y no se utilizarán con fines comerciales ni se compartirán con terceros.

Te agradecemos de antemano por tu valiosa colaboración al participar en esta encuesta, que busca contribuir a la mejora continua del clima organizacional en Promart.

INSTRUCCIONES

Para responder de manera correcta debes tener en cuenta lo siguiente:

1. Lee de manera pausada las preguntas.
2. Solo puedes marcar una alternativa por pregunta.
3. Tienes cinco opciones para marcar de "Totalmente en desacuerdo" la de puntuación (1) y la de "Totalmente de acuerdo" la de puntuación (5).

Preguntas Demográficas:

Seleccione según corresponda su sexo biológico:

Femenino

Masculino

Su rango de edad es:

18 a 23

- () 24 a 29
- () 30 a 35
- () 36 a 41
- () 41 a más

CULTURA CORPORATIVA		Alternativas				
N°	Dimensiones	1	2	3	4	5
D1 Comunicación Interna						
1	¿Considera que los mensajes que transmite la empresa son fáciles de comprender?					
2	¿Está de acuerdo con la frecuencia de los mensajes?					
3	¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para emitir sus comunicados					
D2 Patrones de comportamiento						
4	¿Considera que las acciones de la empresa son coherentes con los mensajes que transmite?					
5	¿Considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo?					
6	¿Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa?					
D3 Valores Adoptados						
7	¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?					
8	¿Considera que los principios de la empresa se alinean a sus creencias personales?					
9	¿Considera que la empresa reconoce su labor de trabajador?					
D4 Participación						
10	¿Considera que la empresa le ofreció la orientación necesaria para realizar sus actividades laborales?					
11	¿Considera que la empresa le permite desarrollar sus habilidades y destrezas en el ambiente de trabajo?					
D5 Consistencia						
12	¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones?					
13	¿Considera que la empresa realiza actividades para integrar e interactuar con usted?					

14	¿Siente que se encuentra en un entorno de trabajo que le genera tranquilidad y estabilidad laboral?					
15	¿Consideras que los mensajes emitidos por la empresa son coherentes y se alinean entre si?					
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Alternativas				
	Dimensiones	1	2	3	4	5
	D1 Responsabilidad					
16	¿En qué medida considera que su nivel de compromiso personal está alineado con los objetivos de la empresa?					
17	¿Siente que participa activamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa?					
18	¿Considera que tiene acceso a información relevante sobre las decisiones y políticas de la empresa?					
	D2 Relaciones					
19	¿En qué medida considera que existe confianza entre usted y sus colegas de trabajo?					
20	¿Siente que puede contar con apoyo emocional de sus colegas cuando lo necesita?					
	D3 Desafío					
21	¿Considera que los conflictos entre colegas se resuelven de manera eficaz en su lugar de trabajo?					
22	¿En qué medida se siente motivado para asumir nuevas tareas en su trabajo?					
23	¿Con qué frecuencia ha experimentado cambios de puesto o rotación de áreas dentro de la empresa?					
24	¿En qué medida se siente capaz de adaptarse a los cambios en su entorno laboral?					
	D4 Cooperación					
25	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de equipo en su lugar de trabajo para promover la comunicación abierta?					
26	¿En qué medida considera que hay un buen nivel de apoyo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa?					
27	¿En qué medida considera que los recursos compartidos están disponibles y accesibles para los miembros de su equipo y otros departamentos?					

Anexo 2. Carta de Autorización de uso de Información de Empresa

Arequipa, noviembre de 2024

Asunto: Respuesta a su carta de autorización

Señores:

Camila Giuliana Rodríguez Monje
Diego Alonso Pacheco del Águila

Bachilleres de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Católica de Santa María.

Presente. -

Es para mí un gusto saludarles. En Atención a la solicitud de autorización para realizar el proyecto de tesis con el nombre

"Influencia de la cultura corporativa en la percepción del clima organizacional en la tienda de mejoramiento del hogar Promart, Arequipa 2024", comunico por este medio que se autoriza la ejecución del proyecto dentro de las instalaciones.

Además, se les permitirá el permiso para que puedan aplicar sus instrumentos de investigación (encuestas), a los trabajadores de la organización. Se les pide tener siempre en cuenta las normas y procesos internos de Promart para dicha aplicación.

Es importante que la información obtenida de la empresa se utilice solo con fines académicos para su trabajo de investigación.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente.



Ana Sofía Monje Moreno

Subgerente administrativa Promart Arequipa

DNI: 10824395

Anexo 3. Discusión de resultados

Este estudio tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la cultura corporativa sobre el clima organizacional en los colaboradores de la tienda de mejoramiento del hogar, Promart en Arequipa durante el 2024. El análisis estadístico confirmó una relación altamente significativa, con un coeficiente de regresión estandarizado $\beta = 0.929$ y un nivel de significancia $p < 0.001$. Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = 0.863$ indicó que la cultura corporativa explica el 86.3 % de la variabilidad del clima organizacional. Este resultado no solo demuestra que ambas variables se encuentran vinculadas, sino que, constituye un factor explicativo clave en la configuración de los valores, normas y prácticas culturales que prevalecen en la organización. La magnitud del coeficiente hallado pone en evidencia que pequeñas variaciones en la percepción del clima pueden traducirse en cambios sustanciales en la cultura corporativa.

La interpretación de este hallazgo permite comprender que, en el caso de Promart, el clima organizacional no se configura de manera autónoma, sino que depende de la cultura corporativa que la empresa promueve y practica. Cuando la cultura corporativa es sólida y se refleja en relaciones de confianza, apoyo de los superiores y cooperación entre pares, los colaboradores tienden a percibir un clima positivo, lo que fortalece la cohesión interna y el sentido de identidad. En contraste, cuando los valores corporativos no se transmiten adecuadamente o se aplican de forma inconsistente, los trabajadores perciben un clima negativo, debilitando la alineación interna y generando fragmentación en la organización. Esta dinámica confirma que la cultura corporativa actúa como una “palanca” que impulsa o frena la calidad del clima organizacional, y su adecuada gestión resulta crítica en empresas del sector *retail*, donde el contacto permanente con los clientes exige un alineamiento fuerte de valores y conductas.

Este resultado coincide con diversas investigaciones previas. Hafidzi et al. (2024) encontraron en Indonesia que la cultura influye directamente en el clima y que este media la relación con el desempeño de los colaboradores, lo que reafirma la estrecha interdependencia entre ambos constructos. En la misma línea, Mutonyi et al. (2022) demostraron que la cultura organizacional y el clima de liderazgo determinan la atraktividad y la innovación en hospitales noruegos, evidenciando que percepciones favorables del clima potencian actitudes innovadoras y compromiso institucional. Asimismo, Iljins et al. (2015) concluyeron que durante procesos de cambio la cultura incide sobre el clima a través de factores específicos, confirmando que ambos elementos se retroalimentan. En el contexto peruano, Ramírez (2023) halló en una

empresa pesquera del sur una correlación significativa entre cultura y clima ($r = 0.727$; $p < 0.05$), lo cual es congruente con lo observado en Promart. De este modo, la presente investigación se suma a la evidencia empírica que ratifica la influencia determinante del clima en la cultura organizacional, reforzando la necesidad de gestionarlo como un factor estratégico.

Por otro lado, el primer objetivo específico de la investigación consistió en conocer el nivel de la cultura corporativa en los colaboradores de Promart, Arequipa. Los resultados mostraron que la cultura presenta un nivel bajo en la mayoría de los trabajadores: un 58.1 % se ubicó en esta categoría, un 36.1 % en nivel alto y solo un 5.8 % en nivel medio. Esta distribución revela que, a pesar de que existe un grupo minoritario de colaboradores que se identifica plenamente con los valores y normas organizacionales, la mayoría no percibe con claridad ni consistencia la cultura corporativa. Dimensiones críticas como la comunicación interna, la participación, la consistencia de prácticas y la adopción de valores resultaron evaluadas negativamente, evidenciando que la organización carece de una base cultural suficientemente sólida para sostener el compromiso y la identificación de los trabajadores.

La interpretación de este resultado sugiere que los valores y normas de la empresa no se han internalizado en la mayoría de los colaboradores, lo cual representa un desafío significativo para la gestión. Una cultura débil puede traducirse en problemas de cohesión interna, disminución de la identidad corporativa y falta de alineación con los objetivos estratégicos. En este sentido, la carencia de una cultura fuerte no solo afecta la satisfacción laboral, sino también la consistencia en el servicio al cliente, un aspecto crucial en el sector *retail*. Al no existir un conjunto compartido de creencias y prácticas, los colaboradores pueden experimentar desconexión con los fines de la organización, lo que reduce el sentido de pertenencia y limita el compromiso organizacional.

En relación con estudios previos, Verenzuela et al. (2022) reportaron en un *retail* chileno que la cultura corporativa ejerce una influencia significativa sobre el compromiso organizacional, aunque muchas veces con niveles moderados. Zapata (2023), en una empresa pública de Lima, evidenció correlaciones positivas y moderadas entre cultura y clima, destacando que dimensiones como consistencia y adaptabilidad resultan críticas para mejorar el ambiente laboral. En contraste, León y Machaca (2021) encontraron que en asociaciones textiles de Lima, fortalecer la cultura empresarial fue clave para garantizar la permanencia de grupos de emprendedores, lo cual muestra que en ciertos contextos se puede lograr una cultura más cohesionada cuando se diseñan estrategias claras de fortalecimiento. Estos antecedentes

refuerzan lo encontrado en Promart: la cultura organizacional aún requiere consolidarse y ser traducida en prácticas consistentes que orienten el comportamiento de los colaboradores.

El segundo objetivo específico planteado fue identificar el nivel de percepción del clima organizacional en los colaboradores de Promart, Arequipa. Los resultados revelaron que un 55.5 % de los trabajadores se encuentra en un nivel bajo de percepción, un 7.1 % en nivel medio y solo un 37.4 % en nivel alto. Estas cifras indican que la mayoría percibe un entorno laboral desfavorable. Particularmente, dimensiones como responsabilidad, relaciones interpersonales, cooperación y desafío obtuvieron puntuaciones bajas, lo que refleja un ambiente caracterizado por la desconfianza, la falta de cohesión y el escaso compromiso organizacional. Dicho resultado es especialmente preocupante, dado que el clima, según el análisis estadístico, constituye un factor determinante en la consolidación de la cultura corporativa.

La interpretación de este hallazgo pone de relieve que, al no contar con un clima positivo, los trabajadores no perciben las condiciones necesarias para desarrollar confianza, compromiso y sentido de pertenencia. En contextos como el *retail*, donde el desempeño depende en gran medida del trabajo en equipo y la orientación al cliente, un clima desfavorable puede afectar la calidad del servicio, la motivación del personal y la estabilidad laboral. Además, la falta de cooperación y de relaciones interpersonales saludables puede traducirse en conflictos internos y en mayores niveles de rotación. En este sentido, el clima negativo actúa como una barrera para la consolidación cultural y limita el impacto positivo que la cultura podría ejercer en el rendimiento organizacional.

Los resultados coinciden con lo planteado por Bohórquez et al. (2023), quienes en su revisión de literatura identificaron que dimensiones como liderazgo, motivación, compromiso y relaciones interpersonales son esenciales para el éxito organizacional, y que la ausencia de estas genera ambientes laborales poco favorables. Asimismo, Adinew (2024) concluyó en su estudio comparativo que instituciones con culturas sólidas y estrategias de motivación adecuadas generan climas más productivos y satisfactorios, lo cual se relaciona con las necesidades detectadas en Promart. A nivel local, Yancachajlla (2025) encontró en un restaurante de Miraflores una correlación positiva entre cultura y clima, señalando que una cultura fuerte genera percepciones más favorables del ambiente laboral. Estos antecedentes refuerzan lo hallado en la presente investigación: el clima organizacional constituye un aspecto central y su deterioro repercute directamente en la percepción cultural y en los resultados organizacionales.