

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA
RICA-PASCO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN**

ELABORADO POR

ANA MARIA CORTEZ GONZALES

TINGO MARÍA, PERÚ

2025



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 035/2025-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 07 días del mes de noviembre de 2025, siendo las 11:20 a.m., reunidos en el auditorio del Centro de Simulación de Negocios y Asesoría Empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro.034/2024-D-FCEA, de fecha 01 de febrero de 2024, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA RICA - PASCO**, presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **ANA MARIA CORTEZ GONZALES**.

Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 53º del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

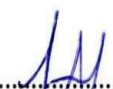
CALIFICATIVO : BUENO

Siendo las 12:25 p.m., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 07 de noviembre de 2025


.....
Lic. Adm. LEONOR HUAMAN CAMACHO
Presidente




.....
Dra. NEBENKA CARO POTOKAR
Miembro


.....
Dr. JHON HITLER MELENDEZ ORDOÑEZ
Miembro


.....
Dr. INOCENTE FELICIANO SALAZAR ROJAS
Asesor


.....
Dr. JUAN ALFREDO TUESTA PANDURO
Co asesor

Nota:

(Excelente = 19-20)
(Muy Bueno = 16, 17, y 18)
(Bueno = 13, 14, y 15)
(Regular = 11, 12.)
(Malo = 0, a 10)



UNAS

VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓNINSTITUTO DE
INVESTIGACIÓNUNIDAD DE SOPORTE
CIENTÍFICO
REPOSITORIO INSTITUCIONAL

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N° 440 - 2025 - CS-RIDUNAS

El Jefe de la Unidad de Soporte Científico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% y contenido generado por Inteligencia Artificial menor o igual al 20%. Según establece el Art. 29° y 30° del Acuerdo Nro.017-2025-CIUNAS-VRI-UNAS.

Programa de Estudio:

Administración

Tipo de documento:

Tesis

X

Trabajo de Suficiencia Profesional

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE	
		SIMILITUD	CONTENIDO GENERADO POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL
CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA RICA-PASCO	ANA MARIA CORTEZ GONZALES	20 % Veinte	Menor a 20 %

Tingo María, 30 de diciembre de 2025.


UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
UNIDAD DE SOPORTE CIENTÍFICO
ING. EINSTEIN A. ORTIZ MORALES
JEFE

C.C. Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
Tingo María

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Carretera Central - km. 1.21. Tingo María, Perú

(Resolución N°.461-2023-R-UNAS – Resolución N°.295-2023-CU-R-UNAS)

REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO UNIVERSITARIO

Universidad	: Universidad Nacional Agraria de la Selva
Facultad	: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela profesional/departamento académico	: Administración
Título de tesis	: Clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco
Objetivo general	: Determinar la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.
Objetivos específicos	: O1: Determinar la relación de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. O2: Determinar la relación del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. O3: Determinar la relación de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. O4: Determinar la relación de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

O5: Determinar la relación de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Autor : Ana María Cortez Gonzales
DNI : 41522440
Correo electrónico : anamariacortezgonzales25@gmail.com
Asesores de tesis : 1.- Dr. Inocente F. Salazar Rojas
 2.- Dr. Juan Alfredo Tuesta Panduro
Área de investigación : Gestión integral de organizaciones
Grupo de investigación : Desarrollo de instituciones públicas y sociales
Línea (s) de investigación : Desarrollo de instituciones públicas y sociales
Lugar de ejecución : Villa Rica, Pasco
Fecha de inicio : 01 de marzo 2024
Fecha de termino : 31 de marzo 2025
Financiamiento : Propio (X) FIF () Eterno ()
Presupuesto : S/ 4.510.00

.....

Bachiller Ana María Cortez

TESISTA

.....

Dr. Inocente Feliciano Salazar Rojas

ASESOR

.....

Dr. Juan Alfredo Tuesta Panduro

ASESOR

DEDICATORIA

A mi madre Nancy que ha sabido
formarme con buenos valores lo
cual me ayudo a seguir adelante.

A mi hijo Jesús quien ha sido mi
mayor motivación para nunca
rendirme y poder ser un ejemplo
para él.

A mi novio Jonathan, por su apoyo
ha sido la base a seguir adelante
con mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

A mis asesores Dr. Inocente Salazar Rojas, Dr. Juan Alfredo Tuesta Panduro.

A mis jurados Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho, Dra. Nebenka Caro Potokar, Dr. Jhon Meléndez Ordoñez.

Por sus relevantes aportes, críticas y sugerencias durante el proceso de desarrollo e esta investigación.

A los docentes de la especialidad de Administración por su enseñanza, motivación y apoyo para lograr la culminación de mi carrera.

A la Municipalidad Distrital de Villa Rica, por brindarme la oportunidad de poder realizar la presente investigación en dicha entidad y brindarme las facilidades del caso.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INDICE DE CONTENIDOS.....	6
INDICE DE ANEXOS.....	10
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I.....	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	16
1.1.2 Antecedentes Nacionales.....	17
1.1.3 Antecedentes Locales	21
1.2 BASES TEÓRICAS	22
1.2.1 Clima Organizacional	22
1.2.2 Enfoque de Litwin y Stinger.....	23
1.2.3 La Teoría del Aprendizaje Experiencial	24
1.2.4 Tipos de Clima Organizacional.....	24
1.2.5 Importancia del Clima Organizacional en las Instituciones	28
1.2.6 Dimensiones del Clima Organizacional.....	28
1.2.7 Medición del clima organizacional en entidades públicas	30
1.2.8 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.....	31
1.2.9 Herramientas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos...	34
1.2.10 Satisfacción Laboral.....	34
1.2.11 Teoría de Abraham Maslow.....	35
1.2.12 Teoría de Herzberg	36
1.2.13 Teoría de David McClelland	37
1.2.14 Factores que influyen en la Satisfacción laboral.	38
1.2.15 Importancia de la Satisfacción Laboral	42
1.2.16 Dimensiones de la Satisfacción Laboral	43
1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	45
CAPÍTULO II	49

HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	49
2.1 HIPÓTESIS GENERAL	49
2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	49
2.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA	50
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	51
CAPÍTULO III.....	52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
CAPÍTULO IV	56
RESULTADOS	56
4.1 Características de la muestra	56
4.2 Análisis de las variables de estudio.....	57
4.2.1 Nivel de la variable según segmentos de la muestra.....	58
4.2.2 Análisis de las dimensiones del clima organizacional	60
4.2.3 Análisis de los indicadores del clima organizacional	61
4.3 Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Villa Rica–Pasco.....	64
4.3.1 Nivel de la variable según segmentos de la muestra.....	64
4.3.2 Análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral.....	65
4.3.3 Análisis de los indicadores de la satisfacción laboral	67
4.4 Demostración de las hipótesis	69
4.4.1 Hipótesis general	71
4.4.2 Hipótesis específicas	72
CAPÍTULO V	78
DISCUSION	78
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	50
Tabla 2.....	51
Tabla 3.....	53
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	57
Tabla 6.....	58
Tabla 7.....	60
Tabla 8.....	61
Tabla 9.....	63
Tabla 10.....	65
Tabla 11.....	67
Tabla 12.....	68
Tabla 13.....	70
Tabla 14.....	70
Tabla 15.....	71
Tabla 16.....	72
Tabla 17.....	73
Tabla 18.....	74
Tabla 19.....	75
Tabla 20.....	76
Tabla 21.....	77

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	53
-----------------------	-----------

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1..... 93
Anexo 2..... 95
Anexo 3..... 98
Anexo 4..... 102

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. La investigación fue de tipo aplicado, con un diseño no experimental. Se utilizó un cuestionario de 10 ítems sobre clima organizacional y 14 ítems sobre satisfacción laboral, con preguntas de opción múltiple y escala ordinal. La muestra estuvo conformada por 95 servidores públicos.

Para el análisis de los datos se empleó estadística descriptiva y la prueba no paramétrica de Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($Rho = 0.359$, $p = 0.000$). Además, se analizaron dimensiones del clima organizacional, encontrándose correlaciones positivas de diversa magnitud con la satisfacción laboral: Autorrealización ($Rho = 0.402$, $p = 0.000$) correlación positiva moderada, Involucramiento laboral ($Rho = 0.376$, $p = 0.000$) correlación positiva baja, Supervisión ($Rho = 0.271$, $p = 0.008$) correlación positiva baja, Comunicación ($Rho = 0.294$, $p = 0.004$) correlación positiva baja, Condiciones laborales ($Rho = 0.279$, $p = 0.006$) correlación positiva baja.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, servidores públicos, reconocimiento, realización, identidad, crecimiento personal, crecimiento profesional.

ABSTRACT

The present study aimed to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction among public servants in the District Municipality of Villa Rica, Pasco. The research was basic, with a non-experimental design. A 10-item questionnaire on organizational climate and a 14-item questionnaire on job satisfaction were used, with multiple-choice questions and an ordinal scale. The sample consisted of 95 public servants.

Descriptive statistics and Spearman's nonparametric rho test were used for data analysis. The results showed a positive correlation between organizational climate and job satisfaction ($\rho = 0.359$, $p = 0.000$). In addition, dimensions of the organizational climate were analyzed, finding positive correlations of varying magnitude with job satisfaction: Self-realization ($Rho = 0.402$, $p = 0.000$) moderate positive correlation, Job involvement ($Rho = 0.376$, $p = 0.000$) low positive correlation, Supervision ($Rho = 0.271$, $p = 0.008$) low positive correlation, Communication ($Rho = 0.294$, $p = 0.004$) low positive correlation, Working conditions ($Rho = 0.279$, $p = 0.006$) low positive correlation.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, public servants, recognition, achievement, identity, personal growth, professional growth.

INTRODUCCIÓN

En un entorno organizacional dinámico y en constante evolución, el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral se convirtió en un aspecto clave para la gestión eficiente del talento humano en el sector público y privado. Diversos estudios demostraron que un clima organizacional favorable impactaba positivamente en el desempeño de los trabajadores, generando mayor compromiso y productividad. A su vez, la satisfacción laboral influyó en la estabilidad emocional, la motivación y la permanencia de los empleados dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

El clima organizacional hizo referencia a la percepción que tenían los trabajadores sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como liderazgo, comunicación, condiciones laborales y relaciones interpersonales (Palma, 2004). Este concepto fue clave para la dirección estratégica de las organizaciones, ya que un clima adecuado no solo mejoraba el bienestar del personal, sino que también permitió optimizar los procesos internos y fortalecer la cultura organizacional.

Por otro lado, la satisfacción laboral se definió como el grado de bienestar que experimentaban los empleados en función de factores como la remuneración, la estabilidad, el reconocimiento, la autonomía y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Chiavenato, 2009). Una alta satisfacción laboral no solo redujo la rotación y el ausentismo, sino que también fomentó el compromiso y la productividad de los trabajadores.

En el contexto del sector público, específicamente en la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco, el estudio de estas variables cobro especial relevancia, debido a los desafíos que enfrentaban las entidades gubernamentales en cuanto a la gestión de su personal.

La investigación se planteó como problema general ¿Como se relacionó el clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?, asimismo se formularon problemas específicos enunciados de la siguiente manera ¿Cómo se relacionó la autorrealización personal en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?, ¿Cómo se relacionó el involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?, ¿Cómo se relacionó la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?, ¿Cómo se relacionó la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?, ¿Cómo se relacionaron las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Paco?

En la presente investigación se aplicó la escala de clima laboral creada por Palma (2004), cuenta con cinco dimensiones realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales tuvo como finalidad evaluar la percepción del ambiente laboral y sus dimensiones. Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó la escala creada por Palma (1999) tiene siete dimensiones condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad, su finalidad fue medir el nivel de satisfacción laboral en instituciones públicas y privadas.

A partir de esta problemática, la presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco y como objetivos específicos: Determinar la relación de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Determinar la relación del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Determinar la relación de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Determinar la relación de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Determinar la relación de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Para comprobar la relación entre las variables estudiadas se planteó como hipótesis general; existió correlación significativa y moderada entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Del mismo modo se plantearon hipótesis específicas; existió relación significativa de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco; existió relación significativa del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco; existió relación significativa de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco; existió relación significativa de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco; existió relación

significativa de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Los resultados obtenidos permitieron generar recomendaciones orientadas a fortalecer el ambiente de trabajo y mejorar el bienestar de los servidores públicos, contribuyendo así a la eficiencia y calidad del servicio en la municipalidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Montoya, et al (2019) con el propósito de conocer el vínculo entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores docentes y administrativos de una institución de educación superior en Chillán, Chile. La muestra estuvo compuesta por 166 empleados. De enfoque cuantitativa, transversal, de diseño correlacional. Los resultados conseguidos en relación con ambas variables, un 92,1 % de los trabajadores se encuentra satisfecho y un 73,5 % observa un grado alto de clima organizacional. La correlación fue a través del estadígrafo de R de Pearson entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral fue estadísticamente significativa, tanto en docentes ($r = 0,523$; $p < 0,001$) y administrativos ($r = 0,468$; $p < 0,001$).

Del Ángel-Salazar et al (2020) con el objetivo de evaluar la correspondencia entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Mexicano de Seguro Social en Veracruz, México. Se realizó un estudio transversal analítico de correlación en una dependencia de medicina familiar, trabajó con una muestra de 182 colaboradores, a quienes se les aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró. Los resultados indican que el 56% de los participantes percibió un clima organizacional que requiere mejora, mientras que el 40,7% evaluó la satisfacción laboral como satisfactorio o muy satisfactorio (46,2%). Se halló una correlación moderada y significativa entre ambas variables ($r_s = 0.205$; $p = 0.05$). indican que coexiste una correspondencia significativa moderada entre el clima organizacional y la satisfacción

laboral, por consiguiente, la mejora del entorno de trabajo y la satisfacción de los empleados a grados muy satisfactorios reflejan la importancia que tiene para la institución mejorar la disposición de recursos, la igualdad de oportunidades y la remuneración.

Pedraza (2020) evaluó la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en 80 trabajadores de entidades privadas y públicas en Tamaulipas, México. Se utilizó el modelo de Litwin y Stringer (1968) para el clima organizacional y una encuesta para la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que el 53% de los empleados no perciben un sistema de escalafón y el 58,8% considera que las críticas superan las recompensas. La satisfacción laboral intrínseca y extrínseca está influenciada por las dimensiones del clima organizacional, con valores T significativos al 95% y 90%, aceptándose seis de diez hipótesis; las demás no fueron estadísticamente significativas ($p > 0,1$).

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Balazar y Choquehuanca (2020), con el objetivo de establecer la correlación que preexiste entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos nombrados de la casa superior de estudios. La investigación fue correlacional, utilizaron una muestra de 101 servidores públicos y se empleó un cuestionario para la evaluación de las variables de estudio siendo para la variable clima organización el Alfa de Cronbach de 0.93. y 0.889 para el desempeño laboral. Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de los trabajadores administrativos de la UNAC (53,5%) perciben un buen clima organizacional. Lo mismo ocurre con las dimensiones de liderazgo y motivación. Sin embargo, en estructura, el 45,5% muestra un alto nivel, reflejando descontento por nuevas normativas. A través de la prueba de Chi Cuadro de Pearson ($\text{sig.} \leq 1\%$) se acepta la hipótesis

nula y se rechaza la hipótesis alternativa es decir “existe correlación significativa entre la estructura y satisfacción laboral.

Capcha (2020) investigó la influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la IESPP, con una muestra de 202 trabajadores. El estudio utilizó un diseño descriptivo-correlacional, y se midió el clima laboral con un cuestionario de 3 dimensiones y 20 preguntas, mientras que la influencia en la gestión institucional se evaluó con un cuestionario de 3 dimensiones y 11 preguntas. Los resultados mostraron una influencia directa del clima organizacional en la gestión institucional, con un valor de $\rho < 0,05$. Se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alternativa, concluyendo que existe una relación significativa entre ambas variables con un nivel de significancia del 5% (95% de confianza).

Escobedo (2020) buscó establecer el clima organizacional y la satisfacción de los maestros en micro y pequeñas empresas. La muestra incluyó 110 maestros a quienes se les aplicó un cuestionario. El 91,8% eran mujeres, el 8,2% hombres, y el 68,2% tenía estudios de licenciatura. El 84,8% de las instituciones en Tumbes pertenecen al régimen Mype. El 36,4% calificó el clima laboral como malo, y el 33,6% evaluó la satisfacción laboral como media y baja. Los resultados mostraron que existe dependencia entre las variables, concluyendo que los maestros reportan un clima organizacional no adecuado (36,4%) y una satisfacción laboral promedio y no aceptable (33,6%) debido a recursos limitados.

Estrella y Moya (2021) estudiaron la dependencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Salud de Pasco, con una muestra de 47 trabajadores. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, utilizando cuestionarios y técnicas como encuestas telefónicas y autoregistro. Los resultados mostraron una dependencia significativa entre las variables, con un valor de $X^2 = 23.0$. Se

observó que un clima organizacional favorable se relaciona con mejor desempeño laboral. El 38,3% de los empleados reportaron un clima favorable y desempeño moderado, y el 51,1% experimentaron un clima favorable, destacándose la innovación organizacional con un 57,5%.

Conde (2020) investigó la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en teleoperadores de una entidad privada. Utilizó un diseño no experimental de corte transversal con una muestra de 311 colaboradores de una población de 3000. Se aplicó un instrumento de escalas seleccionadas para la recolección de datos. Los resultados mostraron una relación significativa y favorable entre las variables, con un valor de Rho de Spearman de $= 0.196$. Además, el clima laboral se vinculó con las dimensiones de la satisfacción laboral. Se concluyó que menos del 11% de los empleados reportaron un clima laboral muy favorable, pero mejorar la comunicación y las oportunidades de desarrollo incrementaría la satisfacción laboral.

Sánchez, Gutiérrez y Rodríguez (2025) desarrollaron un estudio cuyo propósito fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de Tunán. La investigación fue de tipo básica y nivel correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo. La muestra estuvo conformada por 73 colaboradores, aplicándose un muestreo censal. Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos: la Escala de Clima Organizacional CO-SPC de Palma (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de Palma (1999). Los resultados evidenciaron una relación directa y significativa entre ambas variables, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de 0.562 ($\alpha = 0.05$), lo que indica una correlación de intensidad moderada.

Toledo (2025) analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Municipio Distrital de Santa María durante el año 2024. La investigación empleó un enfoque básico con un diseño descriptivo–correlacional, trabajando con una población de 21 colaboradores. Para la recolección de datos se aplicó la encuesta elaborada por Ávalos y Barreto (2022). Los resultados mostraron que el clima organizacional fue percibido en niveles bajos por el 45% del personal y en un nivel moderado por el 47%, mientras que solo el 8% lo calificó como alto. En cuanto a la satisfacción laboral, el 52% la ubicó en niveles bajos, el 35% en nivel medio y únicamente el 17% la consideró alta. Finalmente, el estudio concluyó que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que indica que mejoras en las condiciones institucionales, los mecanismos de reconocimiento y las relaciones interpersonales podrían incrementar significativamente los niveles de satisfacción del personal.

Ramírez (2022) desarrolló una investigación con el propósito de determinar la influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán, en Ayacucho. La población estuvo conformada por 130 colaboradores, aplicándose un diseño correlacional no experimental. Los resultados evidenciaron una relación significativa y de alta magnitud entre el clima laboral y la satisfacción laboral general ($p = 0.000 < 0.05$; $Rho = 0.841$). Asimismo, se halló una correlación positiva moderada con la satisfacción laboral intrínseca ($Rho = 0.707$) y con la satisfacción extrínseca ($Rho = 0.816$). Estos hallazgos permiten concluir que un clima laboral favorable incrementa tanto la motivación interna como la satisfacción asociada a condiciones externas del puesto.

1.1.3 Antecedentes Locales

Tarazona (2021) El objetivo fue determinar la relación entre el clima y desempeño laboral de los trabajadores CAS de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco en 2021. De enfoque cuantitativo, diseño correlacional y no experimental, con una muestra de 79 trabajadores. Se utilizaron dos instrumentos validados por expertos y con alta confiabilidad ($\alpha = 0.911$ para clima y $\alpha = 0.906$ para desempeño). Los resultados mostraron que el 57% considera que el clima laboral es medio, y el 58% evaluó el desempeño como medio. Se concluye que existe una correlación positiva muy alta entre ambas variables ($r = 0.902$, $p < 0.000$).

Cárdenas (2023) investigó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción de la Región San Martín. La investigación, de nivel correlacional, incluyó una muestra de 46 trabajadores. Los resultados mostraron que el 58,7% no tuvo problemas para integrarse al equipo, el 50,0% toma la iniciativa, y el 47,8% considera que la institución promueve el desarrollo de habilidades. El 54,3% calificó el rendimiento de sus colegas como regular. Se encontró una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral (Rho de Spearman), con un valor de $p = 0.000$, indicando una relación significativa.

Meléndez (2024) analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa del Alto Yanajanca, el estudio fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, aplicándose un cuestionario a una muestra de 40 trabajadores. Los resultados evidenciaron percepciones favorables respecto a las condiciones laborales: el 75% de los participantes indicó que la entidad brinda sistemas de apoyo social y de atención

médica, mientras que el 80% expresó estar de acuerdo con que cuentan con medidas y recursos de seguridad adecuados para el desempeño de sus funciones. Asimismo, se encontró una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.565 y un p-valor de 0.001, lo que refleja una correlación moderada.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 Clima Organizacional

Referirse al clima también significa que todos tienen un rendimiento laboral satisfactorio como consecuencia de su conexión emocional con la empresa y del apoyo que reciben de ella. No se trata sólo de que el empleado se sienta feliz o motivado (Szeinman, 2015).

Para Palma (2004, p.2), el clima organizacional “se define como la apreciación de los elementos asociados al entorno de trabajo; también puede servir como elemento de diagnóstico que dirija las actividades anticipadas y correctivas fundamentales para mejorar el desempeño de los procesos y resultados de la entidad”.

Chiavenato (2017, p.138) indica que “el entorno en el que los empleados trabajan juntos se conoce como clima organizacional y está estrictamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados”.

Alles (2002, p. 101) indica que la capacidad para modificar las cosas, incluso a partir de formas o situaciones inesperadas, implica crear soluciones innovadoras y diferentes para problemas o situaciones demandadas por el puesto, la organización, los clientes o el sector económico en el que se opere.

1.2.2 Enfoque de Litwin y Stinger

Los autores en 1978 indicaron la existencia de nueve dimensiones, estas exponen el clima organizacional que se mostraría en una empresa y cada una de ellas está unida a distintas particularidades que conserva una institución. Estas nueve dimensiones son las siguientes:

- a) **Estructura.** Representa la forma en que un empleado ve las leyes y prácticas que se observan a lo largo de su empleo y que pueden restringir o facilitar su trabajo.
- b) **Responsabilidad.** Al tomar decisiones sobre el ámbito en el que trabajan, los empleados experimentan esta sensación de autonomía.
- c) **Recompensa.** Demuestra la gratitud de los empleados por la compensación obtenida por su trabajo.
- d) **Desafío.** Comprende la opinión de los miembros del personal sobre las dificultades a las que se enfrentan en su línea de trabajo.
- e) **Relaciones.** La percepción de los empleados sobre la existencia de un buen o mal ambiente de trabajo.
- f) **Cooperación.** Es la percepción del trabajador hacia el trabajo en equipo o la cooperación entre directivos y empleados independientemente de sus funciones.
- g) **Estándares.** Es un reflejo de hasta qué punto el personal valora los puntos de referencia que la empresa ha establecido para medir el éxito de los empleados.
- h) **Conflictos.** Los directivos y empleados, independientemente de su cargo, están de acuerdo en ser capaces de aceptar los puntos de vista de todos y resolver amistosamente cualquier disputa.

- i) **Identidad.** Es el afecto de pertenencia del empleado a la empresa, donde percibe valor y/o importancia.

1.2.3 La Teoría del Aprendizaje Experiencial

Esta teoría fue planteada por David A. Kolben en 1984, tiene como base la experiencia que obtiene el individuo para su formación. Kolb, en su libro Psicología de las organizaciones, se centra en mejorar el rendimiento de los empleados y el bienestar en el lugar de trabajo, que son componentes esenciales de un entorno laboral positivo. Existen relaciones similares entre el liderazgo, la motivación y la cultura del lugar de trabajo, como se muestra en las posteriores líneas (Kolb et al., 1977):

- a) El liderazgo y el entorno laboral están relacionados.
- b) Relación entre el entorno de trabajo y uno de los incentivos del empleado.
- c) Los numerosos rasgos de personalidad que ya existen y la cultura del lugar de trabajo están relacionados.

1.2.4 Tipos de Clima Organizacional

Likert (como se citó en Gan & Berbel, 2007), indica la existencia de cuatro tipos de clima:

- a) **Autoritario Explorador:** En este sistema falta comunicación entre jefes y trabajadores porque la dirección de la organización no confía en los trabajadores. Los únicos que pueden tomar decisiones son los jefes.
- b) **Autoritarismo Paternalista:** En este sistema, los incentivos y las sanciones se utilizan con frecuencia como fundamento para la motivación y coexiste confianza entre la empresa y sus empleados, aunque se ponen en marcha sistemas de control.

- c) **Consultivo:** El fundamento de este prototipo de sistema es la fe del supervisor en los miembros de su equipo, a los subordinados se les permite tomar determinadas decisiones para compensar la falta de conexión. La delegación y la comunicación con los jefes están presentes.
- d) **Participación en Grupo:** Todos los niveles jerárquicos participan en la toma de decisiones en este sistema participativo, en el que la dirección demuestra total confianza con los trabajadores y las intercomunicaciones son ascendentes, descendentes, verticales y horizontales. La cooperación del grupo es lo que hace que la motivación tenga éxito.

Roa (2004, pp. 25–28) menciona dos tipos de clima, divididos en 2 subtipos y son los siguientes:

a) Clima de tipo autoritario: Sistema I: Autoritarismo explotador

Se caracteriza principalmente por el autoritarismo que proviene de los jefes, no se otorga la confianza necesaria a los trabajadores para que puedan desarrollar sus funciones con independencia, las decisiones adoptadas son rigurosamente descendentes y radicales; del mismo modo los colaboradores se hallan en un entorno de trabajo lleno de temor, incertidumbre, amenazas; no existen relaciones adecuadas entre sus trabajadores y la dirección no facilita información suficiente.

b) Clima de tipo autoritario: Sistema II: Autoritarismo paternalista

Se caracteriza especialmente por el trato generoso que tienen los jefes con sus trabajadores; la mayor parte de decisiones son tomadas por los jefes y algunas juntamente con los colaboradores; la forma de incentivar a los colaboradores es mediante la aplicación de sanciones y premios, las relaciones interpersonales son muy reservadas entre los trabajadores y la alta dirección y de forma descendiente.

c) Clima de tipo participativo: Sistema III: Consultivo

En este tipo de entorno, se valora a los trabajadores por su capacidad para efectuar tareas, a veces de forma independiente, las decisiones más significativas las toma la alta dirección, y admiten a los trabajadores a tomar decisiones de acuerdo a su nivel jerárquico ; emplean la aplicación progresiva de incentivos y sanciones como medio de incentivar a los trabajadores; este tipo de entorno pretende compensar el deseo de valoración que tienen los subordinados, es uno de los climas en los que las políticas organizativas son dinámicas.

d) Clima de tipo participativo: Sistema IV: Participación en grupo

Es el tipo de entorno más apropiado para los trabajadores de una empresa, los directivos ofrecen un alto grado de confianza, compañerismo e independencia a los trabajadores para el desempeño de sus funciones y toma de decisiones significativas para la empresa, se determina por poseer un tipo de comunicación ascendente, descendente y horizontal; la colaboración del grupo y la motivación de los empleados están estrechamente relacionadas, la participación de los trabajadores en diversas iniciativas de la empresa, la mejora continua de los procesos y, al final, una evaluación del rendimiento que proporcione suficiente feedback y se base en las tareas realizadas por cada trabajador.

Brunet (2004, pp. 55-56) identifico cuatro tipos de clima organizacional: autoritario, paternalista, partitivo consultivo y participativo en grupo.

a) Clima de tipo autoritario. Los representantes de la entidad desconfían de sus trabajadores. Normalmente se toman decisiones y establecen objetivos a nivel jerárquico superior y se emplean de forma descendente. Dentro de este ambiente, los trabajadores desarrollan sus actividades en un entorno de ansiedad, de sanciones y de amenazas.

b) **Clima de tipo paternalista.** Los directivos confían en los trabajadores de forma flexible.

Normalmente, las decisiones se toman en los niveles inferiores. Las premiaciones y las sanciones son componentes de motivación para los trabajadores. La interacción entre los representantes de la institución y los trabajadores se despliega con adaptabilidad; en tanto que la interrelación de forma contraria se efectúa con reserva. La alta dirección desarrolla una tarea social con sus colaboradores.

c) **Clima participativo consultivo.** Se produce cuando los trabajadores participan en el proceso de toma de decisiones y en la propuesta de políticas corporativas, aunque sea a un nivel inferior. La comunicación va desde arriba hacia abajo; entre tanto que los incentivos y las sanciones son dispositivos de motivación para los trabajadores. La relación entre los responsables de la administración institucional y el personal de la institución es modesta.

d) **Clima participativo en grupo.** Se utiliza cuando los responsables de la administración institucional confían absolutamente en su personal. A continuación, se explica cómo se desarrollan los procedimientos de comunicación: 1. Ascendente, se produce cuando los trabajadores se comunican con los representantes u otros de alto nivel jerárquico 2. Descendente, cuando los datos se envían desde los niveles más altos de la estructura organizativa a los niveles más bajos mediante procedimientos de comunicación y 3. Lateral, cuando se comparte información y se intercambian comunicaciones entre miembros del mismo nivel jerárquico dentro de la entidad. Como resultado, existe una conexión fundada en la amistad y la confianza entre los responsables de la administración institucional y los trabajadores.

1.2.5 Importancia del Clima Organizacional en las Instituciones

Marrero (2019, p.1) indica que el clima organizacional es uno de los elementos más significativos para lograr un alto nivel de rendimiento y satisfacción del talento humano en las instituciones; por lo tanto, se debe alcanzar una determinación y compromiso por parte de los trabajadores.

Contar con estrategias para mejorar el entorno laboral reside en el desarrollo de los integrantes de equipo, y que éstos se hallen en mejores condiciones de trabajo, estas inciden en las conductas establecidas de los mismos.

Para Brunet (1987, p. 20) el clima organizacional es transcendental porque es una forma general, el clima expone los valores, los comportamientos y las convicciones de los trabajadores, que, debido a su ambiente, se convierten a su vez, en elementos de clima.

1.2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Palma (2004), fracciona el clima organizacional en cinco dimensiones:

- a) **Autorrealización:** Revela cómo se siente el trabajador respecto a las oportunidades que la empresa le brinda para su crecimiento tanto a nivel profesional como personal.
- b) **Involucramiento Laboral:** Demuestra que el trabajador está comprometido con la consecución de los fines y objetivos de la organización.
- c) **Supervisión:** Se refiere a la asistencia y dirección interna que los jefes proporcionan a los trabajadores para el avance de su trabajo.
- d) **Comunicación:** Se refiere a los canales de comunicación que emplea la empresa para transmitir información sobre el servicio al usuario o al cliente, así como los objetivos de la empresa, de forma transparente, precisa y relacionada.

- e) **Condiciones Laborales:** Es la comprensión que tienen los trabajadores de la provisión de recursos por parte de la organización, ya sean financieros o psicológicos, para permitirles llevar a cabo las tareas que les han sido asignadas.

Por su parte Chiavenato (2011), establece seis dimensiones del clima organizacional, las cuales son:

- a) **Estructura Organizacional:** Que perjudica las emociones de los individuos sobre limitaciones en su situación laboral, tales como normas, procesos exagerados, dirección jerárquica, orden, etc.
- b) **Responsabilidad:** Te da la impresión de que estás al mando y de que tus juicios son independientes de otras personas o fuentes de poder.
- c) **Riesgos:** Fomenta la iniciativa, la voluntad de tomar riesgos y enfrentar desafíos en la posición laboral.
- d) **Recompensas:** Inducen a la emoción de ser premiado por una labor bien realizada; reemplazan a las sanciones.
- e) **Calidez y apoyo:** Sentimiento de confraternidad y apoyo mutuo predominan en toda la organización.
- f) **Conflicto:** La impresión de que la dirección no teme ideas o problemas diferentes. Es donde se sitúan los contrastes entre el aquí y el ahora.

Según Calado y Sousa (1993) presentan las dimensiones del clima organizacional en cinco grupos:

- a) **Dimensión Tecnológica:** Se considera una variable muy importante dada la rápida evolución del entorno y los avances tecnológicos. De este modo, uno de los desafíos de la organización es ajustar los procesos de trabajo a la tecnología que ya se utiliza

o que pronto se empleará, así pues, la capacitación constante sobre el área es una estrategia útil para adecuar a los trabajadores de la entidad a los nuevos requerimientos.

- b) **Dimensión Estructural:** Consiste en la particularidad de la estructura organizacional, que tiene relación directa con la magnitud de la institución y los métodos de trabajo, estas peculiaridades son principalmente distinguidas para vislumbrar el ambiente interno de las instituciones. También constituye la manera en que se organizan las personas.
- c) **Dimensión Social:** Parece ser el factor que más contribuye a identificar el clima organizacional propio de cada entidad. La identificación de las pautas de conducta social de las personas viene determinada por sus valores, creencias, comportamientos y rasgos personales.
- d) **Dimensión Institucional:** Representa las políticas, las normas internas, los objetivos institucionales, toma de decisiones, la manera en se impone el principio de autoridad dentro de la institución, incluido el estilo de comunicación y liderazgo.
- e) **Dimensión económica:** Tiene que ver con la línea de negocio de la organización, concretamente con el tipo de negocio que hace, su situación financiera, lo competitiva que es en el mercado y lo bien gestionada que está.

1.2.7 Medición del clima organizacional en entidades públicas

De conformidad con las disposiciones del Decreto Legislativo N° 1023, por el que se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil, (en adelante, SERVIR) tiene jurisdicción a nivel nacional sobre todas las entidades y regímenes de la administración pública. Asimismo, ejerce la dirección del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y del Régimen del Servicio

Civil, como parte integrante del mismo, así como de otros regímenes (D. S. N° 040-2014-PCM, Art. 1).

1.2.8 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los subsistemas previstos en el artículo 5 del Decreto Legislativo 1023. Las oficinas de recursos humanos actúan sobre los siete (7) subsistemas (D. S. N° 040-2014-PCM, Art. 3).

1. Planificación de Políticas de Recursos Humanos

Este subsistema se encarga de estructurar y coordinar la gestión interna del talento humano, alineándola con los objetivos estratégicos de la institución. Además, posibilita el establecimiento de políticas, normas y lineamientos institucionales que orientan de manera integral los asuntos vinculados a la administración de los recursos humanos.

Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Estrategia, políticas y procedimientos
- b) Planificación de recursos humanos

2. Organización del trabajo y su distribución

En este subsistema se establecen las condiciones y características necesarias para el desarrollo de las funciones, junto con los criterios de idoneidad exigidos a las personas encargadas de ejercerlas. Asimismo, se determinan los procesos que forman parte de este subsistema.

- a) Diseño de los puestos
- b) Administración de puestos

3. Gestión del empleo

Este subsistema reúne el conjunto de políticas y prácticas orientadas a administrar el ciclo de vida del personal dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, abarcando desde su ingreso hasta su separación de la entidad. Además, comprende una serie de procesos que se agrupan en dos categorías principales.

a) Gestión de la incorporación:

- Selección
- Vinculación
- Inducción
- Período de prueba

b) Administración de Personas:

- Administración de legajos
- Control de asistencia
- Desplazamientos
- Procedimientos disciplinarios
- Desvinculación

4. Gestión del Rendimiento

Este subsistema se encarga de reconocer y valorar la contribución que realizan los servidores civiles al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Del mismo modo, a través de este subsistema se identifican las necesidades del personal que requieren ser atendidas para fortalecer su desempeño en los puestos que ocupan y, en consecuencia, elevar el rendimiento global de la entidad. El proceso de este subsistema es la evaluación de desempeño.

5. Gestión de la Compensación

Este subsistema abarca la administración de los ingresos y beneficios que la entidad otorga al servidor civil como retribución por su aporte al logro de los objetivos institucionales, considerando las funciones y cargos que desempeña. Asimismo, comprende diversos procesos que forman parte de su estructura.

- a) Administración de compensaciones
- b) Administración de pensiones

6. Gestión del Desarrollo y la Capacitación

Este subsistema integra las políticas orientadas a la progresión en la carrera y al fortalecimiento de capacidades, con el propósito de asegurar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para cumplir las metas institucionales. Asimismo, impulsa el desarrollo de competencias en los servidores civiles y, cuando corresponde, promueve su crecimiento profesional. Dentro de este subsistema se consideran diversos procesos.

- a) Capacitación
- b) Progresión en la carrera

7. Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Este subsistema abarca los vínculos que se generan entre la entidad y sus servidores civiles en relación con las políticas y prácticas de gestión de personal. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Relaciones laborales individuales y colectivas
- b) Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
- c) Bienestar Social
- d) Cultura y Clima Organizacional

e) Comunicación Interna

1.2.9 Herramientas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150 -2017-SERVIR-PE, se aprobó la "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

La presente guía constituye un material autoinstructivo cuyo propósito es definir los criterios y proporcionar orientaciones que permitan a las entidades públicas llevar a cabo la gestión del proceso de Cultura y Clima Organizacional, el cual forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Esta guía está dirigida a las entidades públicas, en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

1.2.10 Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento válido sobre el propio trabajo que se expresa a través de una evaluación de sus cualidades. Del mismo modo que si una persona está contenta en su trabajo, tendrá sentimientos positivos sobre él; por el contrario, si no está contenta en su trabajo, tendrá malos pensamientos sobre su trabajo y, en consecuencia, sobre la empresa (Robbins y Judge, 2009).

Para Palma (2005), La actitud o predisposición generalmente constante hacia el trabajo, basada en ideas y valores formados a través de la experiencia laboral, se conoce como satisfacción laboral.

Chiavenato (2009, p.31) precisa la satisfacción laboral como “bienestar en el trabajo ocasionado por la adecuación al puesto, las remuneraciones y las prestaciones económicas, la cultura y el entorno de trabajo, sentimiento de lealtad entre compañeros y solidaridad, entre otras cosas.

1.2.11 Teoría de Abraham Maslow

Maslow (1943), considerado uno de los pioneros del movimiento humanista en psicología, se centró en examinar los elementos de la experiencia humana que más valoramos. Una de las ideas más cruciales de su teoría era que una persona debe descubrir su verdadero potencial y su propósito en la vida para trabajar en pos de lo que quiere lograr con el fin de alcanzar el nivel más alto de conciencia y realizar el potencial más elevado (que sería la autorrealización).

Maslow desarrolló en 1943 lo que hoy se conoce como la pirámide de las necesidades de autorrealización. En su base están las necesidades de supervivencia, y en los niveles superiores se incluyen las necesidades adicionales de una existencia feliz.

La pirámide de Maslow de 1943 se divide en dos partes. El ser humano debe satisfacer los cuatro niveles de la mitad inferior, conocidos como "necesidades de déficit", antes de pasar al siguiente grupo, conocido como "necesidades de crecimiento", que se encuentra en la mitad superior. Dado que implican requisitos fisiológicos, seguridad, un sentimiento de amor y pertenencia, y el deseo de autoestima, las necesidades de carencia son las más fundamentales.

La agrupación de "necesidades de crecimiento" en el nivel más alto, como se ha indicado anteriormente, incluye demandas cognitivas, estéticas, de autorrealización y de

autotrascendencia. Las dos últimas definen la finalidad de la vida y dan lugar a la realización espiritual y psicológica.

En 1943, Maslow afirmó que todos nacemos con un propósito en la vida y que el camino hacia la felicidad consiste en perseguir nuestros deseos, lo que significa identificar y cumplir nuestro propósito (Benson et al., 2012).

1.2.12 Teoría de Herzberg

Frederick Irving Herzberg en 1968 publicó su libro ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?, el cual trata acerca de la teoría de motivación e higiene y/o teoría de los dos factores. La cual refiere acerca de que las personas están influenciadas por dos factores que vendrían a ser los factores de satisfacción e insatisfacción.

- El principal resultado de los elementos motivadores, que son cruciales para aumentar la satisfacción de los trabajadores, pero tienen poco efecto sobre el descontento, es la satisfacción. Cuando los factores higiénicos son ideales, contribuyen a la sensación de satisfacción del trabajador.
- El principal resultado de los factores higiénicos es la insatisfacción; si faltan, afectará también a los empleados.

Los factores de higiene están relacionados con las necesidades primarias de Maslow, las cuales vendrían a ser las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad.

- Factores económicos. Remuneraciones y tributos.
- Factores sociales. Llevarse bien y conectar con sus compañeros de trabajo.
- Condiciones laborales. Temperatura e iluminación apropiadas, así como un ambiente físico seguro.

- Categoría. Posiciones y ambiente de trabajo.
- Seguridad. Prestaciones por antigüedad, normas laborales justas, políticas y procedimientos de la empresa.

Los factores motivacionales tienen gran correspondencia con las necesidades secundarias del colaborador.

- Gratitud por el trabajo bien hecho
- Asumir las responsabilidades que se le asignen en el lugar de trabajo.
- Sensación de autorrealización.
- Responsabilidades adicionales tras el ascenso (Herzberg et al., 2010).

1.2.13 Teoría de David McClelland

McClelland entre las décadas de 1960 y 1970 propuso que las estimulaciones de las personas eran el mejor presagio para su éxito en la posición que desempeñan. Señaló que, aunque todos tenemos los tres motivos principales que él identificó -el deseo de poder, de éxito y de afiliación-, siempre hay uno que predomina sobre los demás y afecta al rendimiento en el trabajo.

Para McClelland (1987), Una de las principales motivaciones para ser jefe o líder de grupo es el deseo de dominar a los demás; sin embargo, esto sólo es cierto si beneficia a la empresa. Si se trata de una ambición personal, no tendrá éxito, ya que estas personas no saben colaborar con éxito.

También era de la opinión de que producir un trabajo de alta calidad era el resultado del impulso de éxito, que conlleva al impulso de esforzarse y ser el más grande en cada campo

en el que se desarrolla y es anterior al éxito profesional. Lo que impulsa a un trabajador a ser mejor y más competitivo es el ansia de éxito o de realización.

Tener fuertes vínculos personales es realmente beneficioso cuando se trabaja en equipo, pero quienes tienen necesidad de conexión no pueden convertirse en directivos de éxito.

Los rasgos de personalidad que parecen tener una fuerte base inconsciente son los que impulsan la motivación. Asimismo, fomento el test de percepción temática como instrumento para valorar a los aspirantes a una posición laboral, fue instituida por los psicólogos Henry Murray y Christiana Morgan en la década de 1930, está reside en develar apariencias del inconsciente. No obstante, para McClelland era conveniente para instalar a un individuo en una determinada posición, llegando a la conclusión que la motivación es un principio esencial para la satisfacción laboral.

1.2.14 Factores que influyen en la Satisfacción laboral.

En la satisfacción laboral de los trabajadores intervienen varios factores, Fernández (2020) menciona los siguientes:

a. Planes de Carrera

A los trabajadores les estimulan las posibilidades de promoción laboral. Este punto abarca algo más que la creación de una trayectoria profesional, remuneraciones competitivas según el mercado laboral, fomentar la autonomía, congruencias para el desarrollo de planes y facilitarles los recursos para el crecimiento tanto profesional como personal.

b. Nuevos modelos organizacionales

Es preciso cambiar a un modelo organizacional más adecuado para proporcionar a los trabajadores un entorno laboral satisfactorio, principalmente en colaboradores más modernos, este modelo debe estar fundamentado sobre la confianza, la adaptabilidad y la autonomía de los trabajadores.

c. Flexibilidad y conciliación

El equilibrio entre la vida privada y profesional se produce a través de la flexibilidad. Por tanto, para crear estabilidad psicológica y productividad, los jefes deben crear un entorno dirigido al logro, respetar los elementos particulares de los trabajadores y permitirles usar esas particularidades de acuerdo con las necesidades de la organización.

d. Motivación del líder

Los rasgos de un líder eficaz están muy influidos por la cultura organizacional que se ofrece, pero primordialmente, un buen líder debe custodiar su equipo de trabajo y apoyar su crecimiento profesional para formar trabajadores que estén contentos y a gusto trabajando para una determinada compañía.

e. La recompensa del tiempo

Existe una tendencia actual que apoya los horarios de trabajo basados en el cumplimiento de las obligaciones. Indica que para ser productivo no es imprescindible cumplir un horario laboral, y que esto anima a los trabajadores a tener un prominente rendimiento y ser competitivos. También es fundamental señalar que

los empleadores deben considerar los tiempos de descanso establecidos según la ley y los trabajadores deben aprender a gestionar su tiempo.

(Leiva, 2007) considera cuatro factores que influyen en la satisfacción laboral y son los siguientes:

a. Reto del Trabajo

Debe ser razonable, ya que un desafío excesivamente difícil haría que el trabajador se sintiera frustrado y como un fracasado, lo que disminuiría la satisfacción.

b. Sistemas de Recompensas Justas

Este sistema de recompensas es visto como equitativo por los trabajadores, se muestran satisfechos, no admiten equivocaciones y debe estar de acuerdo a sus perspectivas. Existen dos tipos de recompensas las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que concede la empresa conforme al rendimiento y el empeño de los trabajadores. Las intrínsecas son las que el trabajador siente interiormente: sensación de competitividad, el honor y la destreza por una labor bien realizada.

c. Condiciones Favorables de Trabajo

Se preocupan en que su entorno laboral les permita la satisfacción personal y les admita realizar un trabajo eficiente. Un ambiente físico confortable y una estructura adecuada contribuirá a un mejor rendimiento e influirá en la satisfacción del trabajador.

d. Colegas que brinden apoyo

El trabajo también contribuye a satisfacer necesidades de conexión social. Uno de los factores clave que influyen en la satisfacción es la conducta del jefe.

Según Sánchez (2003), establece seis factores que influyen la satisfacción laboral, como se describen a continuación:

- a. Retos del trabajo:** Los trabajadores desean puestos en los que puedan utilizar sus capacidades libremente y tener la disposición de establecerse desafíos que puedan ser logrados en un tiempo razonable, esto permite a los trabajadores desarrollar y reforzar sus capacidades.
- b. Sistema de recompensas justas:** Es la estructura interna de la política salarial y de ascensos que gestiona una organización, debe considerarse equitativa y a la vez satisfacer las expectativas de los trabajadores.
- c. Satisfacción con el salario:** Los sueldos, comisiones, incentivos, gratificaciones, primas, etc. Son remuneraciones que los empleados obtienen por realizar su trabajo dentro de la empresa. Por consiguiente, debe considerarse una valoración justa de lo anterior, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades del trabajador.
- d. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:** Los ascensos ofrecen oportunidades de reconocimiento social y desarrollo personal dentro de la organización, así como una mayor responsabilidad y una sensación de avance personal.
- e. Condiciones favorables del trabajo:** Las condiciones físicas del lugar de trabajo, permiten un mejor rendimiento y satisfacción de los trabajadores, por otro lado,

también hablamos de la cultura organizacional y de la conducta del jefe con el personal bajo su supervisión.

- f. **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo:** Los colaboradores que cuentan con aptitudes dentro de una determinada posición, alcanzarán un mayor desarrollo respecto a su rendimiento laboral, proporcionando logros y reconocimientos que ayudarán su satisfacción laboral.

1.2.15 Importancia de la Satisfacción Laboral

Aguilar (2010), indica que el grado de satisfacción de un individuo implica más que facilitar las condiciones físicas, es fundamental que la organización priorice el fortalecimiento de la calidad de vida dentro del trabajo. Dado que la satisfacción es un concepto que viene determinado por el punto de vista de cada trabajador, no suele ser especialmente objetiva y se ve influida por sus propias expectativas o puntos de vista sobre el trabajo que debe realizar.

Las instituciones deben entender que el talento humano es el recurso más importante, ya que a través de ellos se alcanzan los objetivos trazados, las investigaciones demuestran que los trabajadores satisfechos suelen ser más productivos.

El nivel de satisfacción de una persona respecto a un entorno va más allá de la satisfacción de determinadas exigencias físicas o psicológicas, por consiguiente, la calidad de vida en el trabajo y el bienestar en el trabajo se conceptualizan desde la perspectiva de la satisfacción que se enuncia mediante una valoración subjetiva de las circunstancias actuales observadas por la persona a la luz de sus perspectivas y pretensiones.

1.2.16 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Palma (2009), precisa siete (07) dimensiones que incluyen en la satisfacción laboral, son los siguientes:

- a) **Condiciones Materiales o Físicas:** “Los componentes físicos o de infraestructura que sirven de facilitador del trabajo y se utilizan para llevar a cabo las tareas diarias”.
- b) **Beneficios Remunerativos o Laborales:** “El nivel de satisfacción en correlación con el estímulo financiero habitual o agregado como retribución por el trabajo realizado”.
- c) **Políticas Administrativas:** “El grado de conformidad con las reglas o principios corporativos directamente relacionados con el colaborador y destinados a regular la dependencia laboral”.
- d) **Relaciones Sociales:** “El nivel de satisfacción frente a la interacción con otros individuos de la entidad con quienes se comparte las acciones profesionales diarias”.
- e) **Desarrollo Personal:** “Posibilidad de que el empleado participe y realice tareas importantes para su autorrealización”.
- f) **Desempeño de Tareas:** “El valor que un colaborador concede en su puesto de trabajo a sus labores habituales en la compañía donde trabaja”.
- g) **Relación con la Autoridad:** “Evaluación por parte del trabajador de sus tareas habituales y su correlación con su superior inmediato”.

Chiavenato (2001), hace referencia a la Teoría de los Factores Motivacionales y Factores Higiénicos de Frederick Herzberg, como se detallan a continuación:

a) **Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos**

Se encuentran en el entorno que rodea al individuo y hacen referencia a las situaciones en las cuales desarrollan su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el dominio

del trabajador, dado que son dirigidos por la organización. Los principales factores higiénicos son los sueldos, los beneficios sociolaborales, el tipo de mando o control que el trabajador percibe, el entorno laboral, la política de la organización, el ambiente en que se relacionan los trabajadores y la dirección, las normas internas, etc. Son factores de entorno que se ubican en el contexto exterior que rodea a la persona.

b) Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos

Estos factores están relacionados con la esencia de la posición o con la naturaleza de las funciones que la persona realiza. Los factores motivacionales están bajo el dominio de la persona y alcanzan las sensaciones de desarrollo personal y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la esencia de las funciones realizadas. Generalmente, las funciones se han determinado y difundido con la única finalidad de tratar los principios de eficiencia y economía, sin tomar en consideración los mecanismos de retos y oportunidad para la creatividad y la trascendencia psicológica de la persona que las elabora.

Según Koys & DeCottis (1991), la satisfacción laboral tiene seis dimensiones, a continuación, se describen.

- a) Satisfacción por el trabajo mismo.** - La perspectiva optimista que resulta de un interés innato y se define por el disfrute de los trabajadores con su trabajo es la satisfacción con el propio trabajo.
- b) Satisfacción con el ambiente físico.** - El nivel de comodidad de un trabajador en el entorno físico es un buen indicador de su satisfacción con el mismo, lo cual es un resultado deseable.

- c) **Satisfacción con la forma en como realiza su trabajo.** - Se convierte en la evaluación, definiéndose como una emoción.
- d) **Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.** - Satisfacción con las oportunidades de crecimiento son las prioridades de los colaboradores, que se establece en oportunidades de capacitación.
- e) **Satisfacción con la relación trabajador – supervisor.** - Satisfacción con la correspondencia trabajador - supervisor es la valoración que se forma en la manera de liderar.
- f) **Satisfacción con la remuneración.** - Es la cantidad de remuneración que dispone de manera habitual un colaborador de su empleador por un periodo de labores establecido o por la ejecución de una labor determinada o elaboración de un determinado producto.

1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

a) Asesoría

Es la forma de proporcionar asistencia para la realización de contenidos, procedimientos, organización de un trabajo o serie de actividades en las que el asesor apoya a quienes ejecutan el trabajo mas no es el responsable de efectuar el trabajo (Codina, 2014).

b) Compañerismo

Es percibido como la estima que tiene un individuo por otro, esta emoción se manifiesta en la tendencia constante de ofrecer ayuda necesaria, principalmente cuando se trata de conseguir un objetivo en común (García ,1993).

c) Cooperación

Es el grado de contribución que se desarrolla entre los trabajadores en el cumplimiento de sus labores y en los soportes materiales y humanos que éstos obtienen de su organización (Abarca, 2016).

d) Crecimiento personal

Son las acciones relacionadas con los procesos de desarrollo de la personalidad y de refuerzo de sus capacidades de comprensión e interpretación, está orientado hacia el desarrollo personal del trabajador y no se centra únicamente en su posición actual (Chiavenato, 2008).

e) Crecimiento profesional

Es el avance del desarrollo profesional para que los trabajadores asciendan a puestos más altos y tengan mejores beneficios (Chiavenato, 2007).

f) Distribución del ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo está dividido estratégicamente en función de la productividad y las actitudes de los miembros del equipo también existen variaciones significativas de temperatura, nivel de ruido e iluminación (Zubieta y Susinos, 1992).

g) Empatía

Es la disposición de ponerse en el lugar de otro individuo, percibir las situaciones desde su perspectiva y comprender sus emociones (Roca, 2003).

h) Fluidez

Es la capacidad de comunicar pensamientos, opiniones, doctrinas de forma natural, inteligible y transparente; es un talento cotidiano que requiere práctica. (Balcázar, Rivera, & Chacón, 2013).

i) Identidad

Es el sentimiento de posesión a la organización y que se es un componente significativo y valioso dentro del equipo de trabajo. En general, es la emoción de colaborar los objetivos propios con los de la entidad (Rodríguez, 2015)

j) Participación

Se trata de una actividad deliberada y razonada encaminada a alcanzar determinados objetivos, como participar en un proceso de toma de decisiones, implicarse en alguna cuestión, incorporarse o sencillamente beneficiarse de la realización y solución de un problema determinado (Velásquez y González, 2003).

k) Realización

Está relacionado con la motivación de los colaboradores en el trabajo, su sentimiento de autoestima, sus beneficios y el reconocimiento de la institución hacia ellos. También admite a la persona conseguir un desarrollo personal constante (Certo, 2001).

l) Reconocimiento

Consiste en reconocer a un trabajador por una labor bien ejecutada o porque destaca en su productividad. Los jefes deben evaluar las actividades que hacen bien sus empleados y otorgarles un reconocimiento por ello. (González García, 2006)

m) Remuneración

Es la percepción que tienen los colaboradores de la estimación del trabajo ejecutado en función de su remuneración. La retribución debe efectuarse en forma justa y equitativa entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico y conforme a su rendimiento laboral, también deben recibir incentivos pecuniarios o no pecuniarios que los motiven a continuar desempeñando sus labores (Guerrero & Nieto, 2018).

n) Satisfacción

Es un estado emocional afectivo de un individuo sobre su trabajo que proviene de las obligaciones y habilidades. También es un factor injusto de los resultados del comportamiento y las circunstancias laborales (Jiménez 2020).

o) Soporte

Es la cantidad y calidad de las conexiones sociales o recursos efusivos y físicos que nos proporcionan otras personas para enfrentar circunstancias (Aranda y Pando, 2013).

p) Tecnología

Es la sistematización de procesos, exploración e intercambio de datos y comunicación de mucha utilidad en forma simultánea. Por consiguiente, se evidencia su gran importancia en las personas, organizaciones e instituciones del estado, así como también en la sociedad en general al admitir un nexo con informaciones recientes (Monge y Hewitt, 2004).

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe correlación significativa entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H1: Existe relación significativa de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H2: Existe relación significativa del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H3: Existe relación significativa de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H4: Existe relación significativa de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H5: Existe relación significativa de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

2.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 1

Clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad distrital de Villa Rica–Pasco

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema General ¿Como se relaciona el clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?	Objetivo General Determinar la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	Hipótesis General Existe correlación significativa y moderada entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	Clima organizacional (V. Asociada)	Tipo de investigación: Aplicado Diseño: No experimental Población: 126 servidores públicos de la MD de Villa Rica
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas		
P1: ¿Cómo se relaciona la autorrealización personal en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?	O1: Determinar la relación de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	H1: Existe relación significativa de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	Satisfacción Laboral (V. de Supervisión)	Muestra: 95 servidores públicos de la MD de Villa Rica Técnica para recogida de datos: Encuesta personal. Instrumentos: Clima organizacional CL-SPC Satisfacción Laboral SL-SPC Técnica para análisis de datos: Estadísticas descriptivas y Rho de Spearman
P2: ¿Cómo se relaciona el involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?	O2: Determinar la relación del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	H2: Existe relación significativa del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.		
P3: ¿Cómo se relaciona la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?	O3: Determinar la relación de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	H3: Existe relación significativa de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.		
P4: ¿Cómo se relaciona la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?	O4: Determinar la relación de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	H4: Existe relación significativa de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.		
P5: ¿Cómo se relaciona las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco?	O5: Determinar la relación de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.	H5: Existe relación significativa de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.		

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems
Clima Organizacional (V. Asociada)	Conceptual La percepción del puesto de trabajo nos permite tener una importancia diagnóstica para las medidas preventivas y correctivas necesarias para mejorar la eficacia de los procesos organizativos de la empresa. (Palma, 2004). Operacional La forma en que los empleados perciben su entorno de trabajo, sus condiciones laborales y cómo afectan al entorno, ya sea favorable o desfavorablemente. A través de la medición de sus dimensiones.	Autorrealización	Crecimiento personal	Clima organizacional CL-SPC (Anexo 1)	1
			Crecimiento profesional		2
		Involucramiento laboral	Participación		3
			Identidad		4
		Supervisión	Soporte		5
			Asesoría		6
		Comunicación	Fluidez		7,8
		Condiciones laborales	Cooperación		9
			Tecnología		10
Satisfacción Laboral (V. Supervisión)	Conceptual La perspectiva del trabajo que sirve de criterio de calidad de vida en las organizaciones; además del rendimiento laboral y la cultura de una empresa describe la intensidad de eficiencia, eficacia que permite emitir juicios sobre los planes y políticas de la institución. (Palma, 1999). Operacional Es la percepción de felicidad y motivación con respecto a su puesto de trabajo y/o las funciones que desarrolla, esta apreciación es predominada por distintos aspectos que pueden llegar a intensificar o extenuar la satisfacción laboral.	Condiciones físicas y/o materiales	Distribución del ambiente de trabajo	Satisfacción Laboral SL-SPC (Anexo 2)	1,2
		Beneficios laborales y/o remunerativos	Remuneración		3,4
		Políticas administrativas	Reconocimiento		5,6
		Relaciones Sociales	Compañerismo		7,8
		Desarrollo personal	Realización		9,10
		Desempeño de tareas	Satisfacción		11,12
		Relación con la autoridad	Empatía		13,14

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

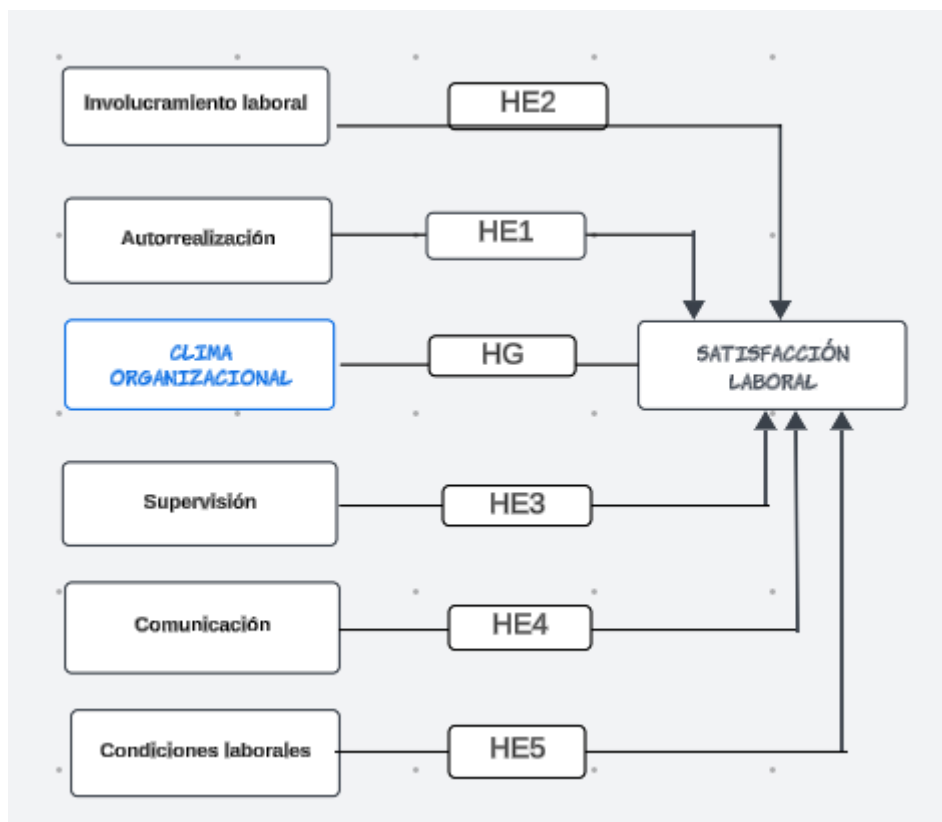
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo aplicado, pues se buscó identificar el comportamiento que poseen las variables en los trabajadores de la municipalidad distrital de Villa Rica, según Hernández et al. (2014) señalan que este tipo de estudio aborda situaciones que ya se presentan en la realidad y se apoya en un sustento teórico previamente establecido.

El nivel fue descriptivo correlacional pues únicamente se buscó conocer el grado de relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, según Hernández et al, (2014) indica la correlación o nivel de asociación que existe entre dos o más nociones, clases o variables en una determinada muestra o ámbito en especial.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que los datos se recogieron en un único momento y que las variables investigadas se observaron en el momento en que se produjeron y en su entorno natural para poder analizarlas con más detalle, para este estudio se utilizó el diseño no experimental de corte transversal. Del mismo modo, se pretende analizar y explicar cómo interactuaban y se producían en un periodo determinado (Hernández et al., 2010).

Figura 1*Diseño de investigación*

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es una agrupación de todos los argumentos que concuerdan con diferentes descripciones (Hernández et al., 2010). Por lo tanto, la población de este estudio estuvo compuesta por 126 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco, distribuidos estratificadamente según la tabla 3.

Tabla 3*Población de los Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica*

Régimen Laboral	Nº Servidores públicos	Distribución %
D. L 1057	6	5%
D.L 728	23	18%
D.L 276	94	75%
D.L 30057	2	2%
Pensionista	1	1%
Total	126	100%

Nota. Unidad de Recursos Humanos- Noviembre (2024)

La muestra es una parte de la población previamente seleccionada, de la que se recogerán los datos, debe ser específica de la población estudiada (Hernández et al., 2010).

El tamaño de la muestra para la presente investigación se determinó mediante la siguiente fórmula, ya que se basaba en un muestreo probabilístico con un universo limitado.

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

$$\frac{126 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2}{(126 - 1) \cdot (0,05)^2 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2} = 95 \text{ trabajadores}$$

Ejecutando el cálculo según la formula se obtuvo una muestra de 95 unidades muestrales.

Tabla 4

Muestra de los Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica

	Nº Servidores públicos	Distribución %
D. L 1057	5	5%
D.L 728	17	18%
D.L 276	71	75%
D.L 30057	2	2%
Pensionista	1	1%
Total	95	100%

Nota. Unidad de Recursos Humanos- Noviembre (2024)

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Hernández, Fernández y Baptista (2014) una de las herramientas más populares para recopilar datos es la encuesta, que consiste en una serie de preguntas sobre una o varias variables que se van a investigar.

Los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica fueron objeto de una encuesta personal, utilizando los siguientes instrumentos.

Escala 1: Clima laboral CL-SPC

Autor Sonia Palma Carrillo, el cuestionario consta de 10 ítems y se evaluaron las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. (Anexo 1)

Escala 2: Satisfacción Laboral SL-SPC

Autor Sonia Palma Carrillo, el cuestionario consta de 14 ítems y se evaluaron las dimensiones de condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad. (Anexo 2).

Se seleccionaron los cuestionarios elaborados por Sonia Palma Carrillo, específicamente la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (1999) y la Escala de Clima Laboral CL-SPC (2004), debido a que constituyen instrumentos ampliamente utilizados y validados en investigaciones peruanas y latinoamericanas sobre satisfacción laboral y clima organizacional. Asimismo, ambos instrumentos cuentan con sustento teórico, metodológico y psicométrico, lo que respalda su confiabilidad, pertinencia y coherencia con las dimensiones analizadas en el estudio (Palma, 1999; Palma Carrillo, 2004).

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral (SL-SPC) para trabajadores de Lima metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27–34.

Palma Carrillo, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC: Manual* (1.^a ed.). Lima, Perú.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Características de la muestra

Según los resultados, del total de encuestados, en cuanto al género, la mayoría de los trabajadores son de sexo femenino 61%, esto podría ser por la naturaleza de las funciones que predominan en el sector público, especialmente en áreas administrativas, sociales o de atención al ciudadano, las cuales suelen ser ocupadas mayoritariamente por mujeres debido a una histórica orientación de género en ciertas profesiones y roles laborales. Respecto a la edad, el grupo etario predominante es el de 31 a 40 años 62%, un rango considerado de madurez laboral, en el cual los trabajadores suelen tener mayor experiencia y estabilidad, es posible que este grupo etario ha superado las fases iniciales de adaptación al entorno laboral y presenta expectativas más claras respecto a las condiciones de trabajo, liderazgo y oportunidades de desarrollo. En relación con el estado civil, el grupo con mayor representación es el de solteros 44%. es posible que, al no contar con una red familiar directa de apoyo, los trabajadores solteros podrían valorar más los aspectos relacionales y emocionales del entorno de trabajo, como el compañerismo, el reconocimiento o la cultura organizacional, lo cual influiría directamente en su percepción del clima organizacional y su nivel de satisfacción laboral. Sobre el grado de instrucción, destaca que la mayoría cuenta con formación universitaria completa 68%, esto indica que la municipalidad dispone de una fuerza laboral altamente calificada. Debido a que los perfiles de los puestos de trabajo establecidos por SERVIR exigen un nivel elevado de conocimientos técnicos y profesionales, relacionados con funciones administrativas, de planificación, gestión pública y atención especializada, propias de una entidad gubernamental. Finalmente, en cuanto a la ocupación, el mayor porcentaje corresponde a profesionales 69%, lo que concuerda con el nivel educativo antes mencionado. Esto refuerza la idea de un entorno

laboral donde predominan trabajadores con formación especializada y funciones que probablemente requieran mayor responsabilidad técnica o de gestión.

Tabla 5

Características de la muestra

Descripción		Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	37	39%
	Femenino	58	61%
Edad	20 a 30	26	27%
	31 a 40	59	62%
	41 a más	10	11%
Estado civil	Soltero	42	44%
	Conviviente	26	27%
	Casado	27	28%
Grado de instrucción	Secundaria completa	3	3%
	Técnica completa	22	23%
	Universitaria incompleta	5	5%
	Universitaria completa	65	68%
Ocupación	Auxiliar	8	8%
	Técnico	21	22%
	Profesional	66	69%
Total		95	100%

Fuente: encuesta Enero, 2025

4.2 Análisis de las variables de estudio

Las variables analizadas en la investigación fueron el clima organizacional y la satisfacción laboral, las cuales se evaluaron utilizando una escala ordinal con tres niveles: alto, medio y bajo. Para ello, las cinco opciones de respuesta de las preguntas fueron agrupadas en tres niveles mediante la elaboración de baremos en Excel, con el fin de facilitar el análisis y sintetizar los resultados obtenidos.

En relación con el nivel de las variables evaluadas, el clima organizacional es percibido mayoritariamente en un nivel medio por parte del personal, representado por el 48 % de los trabajadores encuestados. Esto indica que, en la Municipalidad Distrital de Villa Rica, el ambiente laboral presenta condiciones aceptables, aunque con aspectos que podrían ser fortalecidos para alcanzar un nivel óptimo.

El 84 % de los trabajadores de la municipalidad indicó que percibe un nivel medio de satisfacción laboral, no se evidencian niveles críticos de insatisfacción, tampoco se alcanza un grado elevado de bienestar en el entorno laboral. Es decir, factores como el reconocimiento por el desempeño, las posibilidades de desarrollo profesional, la carga laboral o la comunicación interna podrían no estar satisfaciendo completamente las expectativas del personal. Esta situación, si no se gestiona adecuadamente, podría derivar a futuro en una disminución del compromiso organizacional o en un incremento de la rotación laboral.

Tabla 6

Análisis de las variables clima organizacional y satisfacción laboral

Nivel	Clima organizacional		Satisfacción Laboral	
	Rango	Nivel	Rango	Nivel
Bajo	10-23	10%	14-32	4%
Medio	24-37	48%	33-51	84%
Alto	38-50	42%	52-70	12%

4.2.1 Nivel de la variable según segmentos de la muestra

Según se observa, la percepción de un clima organizacional alto está asociado principalmente a ciertos grupos sociodemográficos. El 50.0 % de los trabajadores de 41 años a más valoran positivamente el clima organizacional, lo cual está relacionado con una

mayor experiencia laboral y capacidad de adaptación al entorno institucional. En cuanto al género, el 51.4 % de los varones encuestados perciben el clima organizacional como alto, mientras que en el caso de las mujeres esta percepción alcanza el 53.4 %, lo que indica diferencias en la vivencia del entorno laboral según el género.

Respecto al estado civil, el 57.7 % de los trabajadores son convivientes, estos reportan una percepción media del clima organizacional, lo que señala una mayor disposición o flexibilidad para integrarse a las dinámicas organizacionales. En relación con el grado de instrucción, el 66.7 % de los encuestados cuenta con secundaria completa también valoran el clima organizacional como nivel medio, es posible que estos colaboradores no tengan expectativas demasiado elevadas respecto a la cultura organizacional, los estilos de liderazgo o las condiciones laborales, lo que explicaría una percepción neutral.

Finalmente, según la ocupación, el 57.1 % de los técnicos perciben al clima organizacional en un nivel medio, esto indica que más de la mitad de los trabajadores que desempeñan funciones técnicas dentro de la municipalidad tienen una valoración neutral respecto al ambiente laboral. Esta percepción puede estar influenciado por varios factores relacionados con la naturaleza de su cargo. Los técnicos suelen ocupar posiciones de ejecución y apoyo especializado, lo que implica estar en contacto directo con procedimientos administrativos, usuarios externos y superiores jerárquicos. En este contexto, su experiencia laboral puede verse afectada por aspectos como la carga de trabajo, la claridad en las funciones, el acceso a recursos, el estilo de liderazgo y la comunicación con otras áreas.

Tabla 7***Análisis de la variable clima organizacional***

	Detalle/Nivel	Bajo	Medio	Alto	Total
Genero	Masculino	8.1%	40.5%	51.4%	100.0%
	Femenino	10.3%	53.4%	36.2%	100.0%
Edad	20 a 30	7.7%	46.2%	46.2%	100.0%
	31 a 40	11.9%	49.2%	39.0%	100.0%
	41 a más	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
Estado civil	Soltero	2.4%	42.9%	54.8%	100.0%
	Conviviente	26.9%	57.7%	15.4%	100.0%
	Casado	3.7%	48.1%	48.1%	100.0%
Grado de instrucción	Secundaria completa	33.3%	66.7%	0.0%	100.0%
	Técnica completa	9.1%	59.1%	31.8%	100.0%
	Universitaria incompleta	60.0%	40.0%	0.0%	100.0%
	Universitaria completa	4.6%	44.6%	50.8%	100.0%
	Auxiliar	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Ocupación	Técnico	9.5%	57.1%	33.3%	100.0%
	Profesional	4.5%	45.5%	50.0%	100.0%

4.2.2 Análisis de las dimensiones del clima organizacional

Al analizar el clima organizacional a partir de los niveles alcanzados en sus distintas dimensiones, se observó que todas ellas fueron percibidas en un nivel alto por la mayoría de los trabajadores encuestados. El 55 % de los encuestados indico tener una alta percepción respecto a la dimensión autorrealización, es decir los trabajadores sienten que su trabajo les permite desarrollarse personal y profesionalmente y alcanzar metas personales dentro de la organización. Asimismo, el involucramiento laboral fue valorado por el 54 % de los encuestados, indicando un fuerte compromiso con la institución, así como una actitud proactiva hacia el logro de los objetivos organizacionales. En cuanto a la

dimensión supervisión, el 42 % de los trabajadores perciben una valoración positiva, con un margen de mejora en aspectos como el estilo de liderazgo, la retroalimentación y el apoyo brindado por parte de los jefes inmediatos. Respecto a la comunicación, el 43 % de los trabajadores considera que la información fluye adecuadamente dentro de la organización. Sin embargo, el hecho de que este porcentaje sea inferior al 50 % podría evidenciar ciertas limitaciones en los canales de comunicación interna o en la claridad de los mensajes transmitidos. Por último, la dimensión de condiciones laborales, el 44 % de los encuestados consideran adecuadas las condiciones físicas, tecnológicas y ambientales en las que desarrollan sus actividades, pero siempre existen oportunidades para mejorar el entorno de trabajo y hacerlo más confortable y seguro.

Tabla 8

Análisis del nivel de las dimensiones de clima organizacional

Nivel	Autorrealización		Involucramiento Laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones Laborales	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Bajo (2 - 4)	11	12%	8	8%	15	16%	15	16%	15	16%
Medio (5 - 7)	32	34%	36	38%	40	42%	39	41%	38	40%
Alto (8 -10)	52	55%	51	54%	40	42%	41	43%	42	44%
Total	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%

4.2.3 Análisis de los indicadores del clima organizacional

Respecto a las preguntas de la variable clima organizacional, el 37 % de los trabajadores califica como mucho, consideran que las funciones que realizan les permiten aprender y desarrollarse profesionalmente; es decir, las actividades que desempeñan dentro de la organización son vistas como oportunidades de formación continua, lo que indica que la institución promueve el crecimiento del personal. Asimismo, el 38 % de los colaboradores percibe como mucho las oportunidades de crecimiento dentro de la entidad, lo que indica que los trabajadores perciben posibilidades de ascenso o desarrollo dentro de

la institución, ya sea mediante concursos públicos, promociones u otros mecanismos. Además, el 38 % de los trabajadores calificó como mucho el logro de los objetivos organizacionales, lo cual muestra la identificación del personal con la visión institucional y compromiso con su labor diaria. Por otro lado, el 35 % de los encuestados percibe como regular los productos y/o servicios que brinda la organización. Es decir, existe una percepción moderada respecto a la calidad de los servicios municipales, los cuales pueden incluir limpieza pública, mantenimiento de áreas verdes, seguridad ciudadana, gestión administrativa y atención al ciudadano. Asimismo, el 38 % de los colaboradores percibe de manera regular el apoyo que reciben de sus jefes inmediatos para superar los obstáculos laborales, esto indica que existen limitaciones en el acompañamiento o capacidad de respuesta por parte de los superiores ante las dificultades diarias que enfrentan sus equipos.

De igual forma, el 36 % de los encuestados consideran que forma regular la entidad mejora sus métodos de trabajo, es decir los procesos de innovación son percibidos como poco sistemáticos o visibles para el personal. Según el 38 % de los trabajadores indicó que existe interacción con personas de mayor jerarquía solo de manera regular, es decir existe una estructura jerárquica rígida o con poca accesibilidad, lo que limita el flujo de las comunicaciones entre niveles. Asimismo, el 36 % de trabajadores expresó que la institución fomenta la comunicación interna solo de forma regular, es decir existe una debilidad en los canales internos de comunicación, existiendo la necesidad de implementar mecanismos más efectivos que promuevan el intercambio de ideas, opiniones y retroalimentación. Al respecto, el 37 % de los trabajadores señaló que la cooperación entre compañeros es regular, lo que indica relaciones laborales funcionales, pero con un nivel de colaboración que podría fortalecerse mediante estrategias de integración y cultura colaborativa.

Por lo tanto, el 40 % de los encuestados manifestó que la disponibilidad de tecnología para facilitar el trabajo es regular, lo que refleja limitaciones en cuanto a herramientas tecnológicas para cumplir eficientemente con sus tareas.

Por lo tanto, aunque existen bases sólidas para un buen clima organizacional, es necesario implementar acciones concretas para optimizar la comunicación, mejorar los procesos, brindar mayor soporte al personal y modernizar las herramientas de trabajo.

Tabla 9

Análisis de las preguntas de la variable clima organizacional

N °	Pregunta	Respuesta					Total
		Nunca %	Poco %	Regular %	Mucho %	Todo o Siempre %	
1	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	2%	9%	32%	37%	20%	100%
2	Existen oportunidades de progresar en la institución	2%	14%	29%	38%	17%	100%
3	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	0%	11%	31%	38%	21%	100%
4	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	2%	7%	35%	33%	23%	100%
5	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	6%	12%	38%	24%	20%	100%
6	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	4%	13%	36%	28%	19%	100%
7	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	3%	15%	38%	24%	20%	100%
8	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	4%	14%	36%	31%	16%	100%
9	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	3%	14%	37%	32%	15%	100%
10	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	3%	12%	40%	28%	17%	100%

4.3 Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Villa Rica–Pasco

4.3.1 Nivel de la variable según segmentos de la muestra

De acuerdo con la información obtenida, en cuanto al género, el 83.8 % de los varones y el 84.5 % de las mujeres manifestaron una percepción moderada sobre su nivel de satisfacción laboral. Esto indica que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a cómo experimentan su entorno de trabajo, es decir existe una señal de equidad en el trato laboral dentro de la institución. En relación a la edad de los trabajadores, se observó que el 92.3 % de los trabajadores entre 20 y 30 años también perciben su satisfacción laboral como media. Sin embargo, este grupo de trabajadores, a pesar de estar en una etapa inicial de su desarrollo profesional, no muestran altos niveles de entusiasmo o compromiso hacia su entorno laboral. Esto podría estar relacionado con expectativas insatisfechas, falta de oportunidades de crecimiento o ausencia de incentivos motivacionales que fomenten una mayor identificación con la institución. Respecto al estado civil, el 92.6 % de los trabajadores son casados, califican la satisfacción laboral en un nivel medio. Esto se relaciona con el equilibrio que desarrollan entre la vida familiar y el trabajo, así como con la necesidad de estabilidad que caracteriza a este grupo. Respecto al grado de instrucción, el 86.2 % de los trabajadores tienen educación universitaria completa también indicaron una satisfacción laboral de nivel medio. Sin embargo, este resultado refleja un desajuste entre las competencias profesionales del personal y las oportunidades reales de desarrollo dentro de la municipalidad, lo que podría generar cierto grado de frustración o estancamiento laboral.

Finalmente, en relación con la ocupación, el 86.4 % de los trabajadores son profesionales, indican tener un nivel medio respecto a la satisfacción laboral, esta valoración se asocia a limitaciones estructurales dentro de la entidad, como la falta de

meritocracia o la escasa posibilidad de reconocimiento y ascenso profesional, elementos que afectan la motivación incluso en trabajadores con alto perfil académico y profesional.

Tabla 10

Análisis de la variable satisfacción laboral

	Detalle/Nivel	Bajo	Medio	Alto	Total
Genero	Masculino	2.7%	83.8%	13.5%	100.0%
	Femenino	5.2%	84.5%	10.3%	100.0%
Edad	20 a 30	3.8%	92.3%	3.8%	100.0%
	31 a 40	5.1%	81.4%	13.6%	100.0%
	41 a más	0.0%	80.0%	20.0%	100.0%
Estado civil	Soltero	2.4%	90.5%	7.1%	100.0%
	Conviviente	11.5%	65.4%	23.1%	100.0%
	Casado	0.0%	92.6%	7.4%	100.0%
Grado de instrucción	Secundaria completa	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	Técnica completa	0.0%	81.8%	18.2%	100.0%
	Universitaria incompleta	20.0%	80.0%	0.0%	100.0%
	Universitaria completa	4.6%	86.2%	9.2%	100.0%
Ocupación	Auxiliar	12.5%	75.0%	12.5%	100.0%
	Técnico	0.0%	81.0%	19.0%	100.0%
	Profesional	4.5%	86.4%	9.1%	100.0%

4.3.2 Análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral

Según los resultados obtenidos por dimensiones, se evidenciaron percepciones diversas en torno a los factores que componen la satisfacción laboral del personal de la municipalidad, según la dimensión de condiciones físicas, el 47 % del personal calificó con un nivel alto de satisfacción, esta valoración indica que los trabajadores consideran adecuados los espacios, recursos materiales y el entorno físico en el que desarrollan sus actividades. Respecto a los beneficios laborales, un 74 % de los encuestados indicó una percepción de nivel medio, esta situación estaría influenciada por la estandarización del régimen laboral en el sector público, donde las bonificaciones o incentivos suelen ser limitados y sujetos a normativas nacionales. En cuanto a la dimensión de políticas administrativas, el 46 % calificó esta dimensión en un nivel bajo, esta percepción estaría

asociada a una gestión interna como poco eficiente, falta de transparencia en los procesos administrativos, o a una comunicación institucional escasa. La dimensión de relaciones sociales fue calificada en nivel medio por el 73 % del personal, lo que indica una convivencia laboral aceptable, esta percepción se debe a interacciones entre los trabajadores, con posibles dificultades en la colaboración, trabajo en equipo o resolución de conflictos. En relación con el desarrollo personal, un 59 % expresó un nivel alto de satisfacción, es decir existe una percepción positiva respecto a las oportunidades de crecimiento, aprendizaje o adquisición de nuevas competencias dentro de la institución. La dimensión de desempeño de tareas fue calificada en un nivel medio por el 71 % de los encuestados, lo que indica que la mayoría de los trabajadores perciben su desempeño como aceptable, pero no óptima, esta valoración indica que los empleados cumplen con sus funciones de manera adecuada, pero posiblemente enfrentan limitaciones que les impiden alcanzar un mayor nivel de satisfacción como la falta de claridad en las funciones asignadas, distribución desigual de la carga laboral, escasa retroalimentación del desempeño.

Finalmente, en la dimensión de relación con la autoridad, el 57 % manifestó un nivel alto de satisfacción, lo cual es un aspecto positivo, ya que indica una relación favorable entre los trabajadores y sus superiores jerárquicos, es decir existe una comunicación efectiva, respeto profesional y liderazgo.

Tabla 11***Análisis del nivel de las dimensiones de la variable satisfacción laboral***

Nivel	Condiciones Físicas		Beneficios Laborales		Políticas Administrativas		Relaciones Sociales		Desarrollo Personal		Desempeño de Tareas		Relación con la Autoridad	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo (2 - 4)	16	17%	9	9%	44	46%	11	12%	10	11%	12	13%	10	11%
Medio (5 - 7)	34	36%	70	74%	35	37%	69	73%	29	31%	67	71%	31	33%
Alto (8 -10)	45	47%	16	17%	16	17%	15	16%	56	59%	16	17%	54	57%
Total	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%

4.3.3 Análisis de los indicadores de la satisfacción laboral

Los resultados obtenidos a partir de los ítems de la encuesta sobre satisfacción laboral reflejan percepciones diversas entre los trabajadores de la municipalidad, En cuanto a las condiciones físicas del entorno laboral, un 31 % de los trabajadores está de acuerdo en que la distribución del ambiente facilita el cumplimiento de sus labores, mientras que el 34 % se mostró indeciso respecto a si existen comodidades suficientes para un buen desempeño diario. En relación con la remuneración, un 32 % se mostró indeciso sobre si su sueldo es bajo en relación con sus funciones, y un 44 % también fue indeciso al calificar su sueldo como aceptable, esto se debe a la falta de transparencia sobre las escalas salariales. Respecto al trato que reciben los trabajadores de parte de la entidad, un 36 % estuvo en desacuerdo con haber recibido maltrato por parte de la entidad, y un 31 % también en desacuerdo respecto a la falta de reconocimiento por horas extras trabajadas. Esto indica que la falta de reconocimiento es un problema frecuente en la gestión pública que impacta directamente en la satisfacción laboral. En lo referente al ambiente laboral creado por los compañeros de trabajo, el 41 % expresó estar de acuerdo, es ideal para desempeñar sus funciones, mientras que el 39 % se mostró en desacuerdo con preferir tomar distancia con sus colegas, estos resultados reflejan una valoración positiva de las relaciones

interpersonales. Sobre el desarrollo personal en el trabajo un 43 % considera que su trabajo les permite desarrollarse personalmente, un 46 % siente que su labor contribuye a su realización personal y un 49 % se siente realmente útil en la entidad. Sin embargo, también es importante mencionar que un 34 % está en desacuerdo con que sus tareas carecen de importancia, lo que refuerza la noción de que la mayoría encuentra valor en el desarrollo de sus funciones. En cuanto a la relación con los jefes, un 41 % está de acuerdo en que su jefe muestra disposición al momento de recibir consultas, y un 38 % percibe que su esfuerzo es valorado por sus superiores jerárquicos. Aunque estas cifras reflejan una relación jerárquica moderadamente positiva, también indican que existe una proporción significativa de trabajadores que no se sienten completamente reconocidos.

Tabla 12

Análisis de las preguntas de la variable satisfacción laboral

Pregunta	Respuesta					Total
	Totalmente Desacuerdo %	En Desacuerdo %	Indeciso %	De Acuerdo %	Totalmente de Acuerdo %	
1 La distribución física del ambiente trabajo facilita la realización de mis labores.	3%	18%	29%	31%	19%	100%
2 Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	4%	15%	34%	27%	20%	100%
3 Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizó	16%	29%	32%	21%	2%	100%
4 Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	1%	11%	44%	33%	12%	100%
5 Siento que recibo maltrato de parte de la empresa.	18%	36%	28%	17%	1%	100%
6 No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	17%	31%	28%	22%	2%	100%
7 El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para	0%	22%	21%	41%	16%	100%

desempeñar mis
funciones.

8	Prefiero tomar distancias con las personas con las que trabajo.	17%	39%	18%	23%	3%	100%
9	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	0%	13%	26%	43%	18%	100%
10	Mi trabajo me hace sentir realizado.	0%	12%	23%	46%	19%	100%
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo	0%	11%	20%	49%	20%	100%
12	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	29%	34%	20%	15%	2%	100%
13	Es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo.	0%	11%	29%	41%	19%	100%
14	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo	0%	12%	31%	38%	20%	100%

4.4 Demostración de las hipótesis

Para analizar la hipótesis general y las hipótesis específicas, se empleó el coeficiente de correlación rho de Spearman. Se tomo esta prueba porque la información fue obtenida a través de encuestas, cuyos ítems tenían como opciones de respuesta una escala ordinal. Esta prueba permitió identificar el grado de relación entre las variables de estudio, tomando en cuenta los criterios establecidos para dicho análisis:

- Si $p \text{ valor} < \text{valor alfa} (0,05)$ se admite la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0).
- Si $p \text{ valor} \geq \text{valor alfa} (0,05)$ se admite la hipótesis nula (H0) y se rechaza la hipótesis alterna (H1).

Tabla 13***Valores del coeficiente de correlación Rho Spearman***

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 hasta -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 hasta -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 hasta -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 hasta -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 hasta -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 hasta 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 hasta 0.39	Correlación positiva baja
0.4 hasta 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 hasta 0.89	Correlación positiva alta
0.9 hasta 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente. (Martínez y Campos, 2015).

a. Prueba de normalidad**Tabla 14*****Prueba de Kolmogorov-Smirnov***

Variable	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	0.101	95	0.019
Satisfacción laboral	0.098	95	0.026

Se realizó la prueba de normalidad para determinar si los datos del estudio tienen una distribución normal. Para la variable clima organizacional su nivel de significancia es 0.019 y para la variable satisfacción laboral el nivel de significancia es 0.026 resultando ambas menores al nivel de significancia ($\alpha = 0.050$). Por lo tanto, los datos de ambas variables no tienen una distribución normal. Por consiguiente, se utilizará la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para establecer las correlaciones entre variables.

b. Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 15

Puntajes de validación del instrumento por juicio de expertos

ITEM	CRITERIOS	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE
		EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
1	Los ítems están redactados en forma clara	95	90	100
2	Los ítems permiten evaluar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral	100	95	95
3	Los ítems del instrumento presentan consistencia con marco teórico	95	100	90
4	Existe pertinencia entre las dimensiones, variables e indicadores	95	90	100
5	La cantidad de ítems es suficiente por cada indicador de las variables	100	95	95
6	El instrumento es útil para el desarrollo de la investigación	95	100	100
7	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica para el desarrollo de la investigación	95	95	100
PROMEDIO PARCIAL		96.4	95.0	97.1
PROMEDIO FINAL		96		

4.4.1 Hipótesis general

H0: No existe correlación significativa y moderada entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H1: Existe correlación significativa y moderada entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Tabla 16*Correlación entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral*

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	,359**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	95	95
Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,359**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	95	95

Fuente: SPSS V25, Encuestas 2025

En la tabla 16 se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,359 lo que indica que existe una correlación positiva entre las variables estudiadas en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Villa Rica-Pasco, asimismo el nivel de significancia $p=0.000$ este valor es menor a 0.05 por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0) donde se confirma que existe correlación significativa entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. Este resultado indica que, a medida que mejore el clima organizacional, se incrementará la satisfacción laboral. Asimismo, un clima organizacional favorable fortalece el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los servidores públicos, mejorando no solo la satisfacción laboral, sino también la productividad y el desempeño institucional.

4.4.2 Hipótesis específicas

a. Hipótesis específica 1

H0: No existe relación significativa de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H1: Existe relación significativa de la autorrealización en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Tabla 17

Correlación entre la dimensión autorrealización y la variable satisfacción laboral

		Autorrealización	Satisfacción laboral
Autorrealización	Coefficiente de correlación	1.000	,402**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	95	95
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,402**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	95	95

Fuente: SPSS V25, Encuestas 2025

En la tabla 17 se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,402 lo que indica que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión autorrealización y satisfacción laboral en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco , asimismo el nivel de significancia $p=0.000$ este valor es menor a 0.05 por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0) donde se confirma que existe relación significativa de la autorrealización en la satisfacción laboral. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer las condiciones laborales y organizacionales que favorezcan el crecimiento personal, profesional y emocional de los servidores públicos, como estrategia clave para incrementar su compromiso y desempeño dentro de la institución.

b. Hipótesis específica 2

H0: No existe relación significativa del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H1: Existe relación significativa del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Tabla 18

Correlación entre la dimensión involucramiento laboral y la variable satisfacción laboral

		Involucramiento laboral	Satisfacción laboral
Involucramiento laboral	Coefficiente de correlación	1.000	,376**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	95	95
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,376**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	95	95

Fuente: SPSS V25, Encuestas 2025

En la tabla 18 se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,376 lo que indica que existe una correlación positiva baja entre la dimensión involucramiento laboral y satisfacción laboral en los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco, asimismo el nivel de significancia $p=0.000$ este valor es menor a 0.05 por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0) donde se confirma que existe relación significativa del involucramiento laboral en la satisfacción laboral. Si bien la correlación es baja, su significancia demuestra que el involucramiento laboral constituye un factor que influye de manera directa en la satisfacción laboral. La correlación positiva indica que los trabajadores que se sienten emocional y cognitivamente comprometidos con su labor tienden a experimentar mayor satisfacción, pero la baja magnitud de la correlación indica que existen otras variables que también inciden en la satisfacción laboral y que podrían ser más determinantes en este contexto.

c. Hipótesis específica 3

H0: No existe relación significativa de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H1: Existe relación significativa de la supervisión en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Tabla 19*Correlación entre la dimensión supervisión y la variable satisfacción laboral*

		Supervisión	Satisfacción laboral
Supervisión	Coefficiente de correlación	1.000	,271**
	Sig. (bilateral)		0.008
	N	95	95
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,271**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.008	
	N	95	95

Fuente: SPSS V25, Encuestas 2025

En la tabla 19 se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,271 lo que indica que existe una correlación positiva baja entre la dimensión supervisión y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco, asimismo el nivel de significancia $p=0.008$ este valor es menor a 0.05 por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0) donde se confirma que existe relación significativa de la supervisión en la satisfacción laboral. Este resultado indica que las características del estilo de supervisión como la claridad en la comunicación, el apoyo profesional, el respeto, la retroalimentación, y la capacidad de liderazgo de los supervisores tienen una incidencia en el bienestar laboral de los trabajadores. No obstante, la baja magnitud del coeficiente indica que, en esta organización, la supervisión representa solo una de varias dimensiones que influyen en la satisfacción laboral, y que su impacto es más limitado en comparación con otras dimensiones evaluadas.

d. Hipótesis específica 4

H0: No existe relación significativa de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H1: Existe relación significativa de la comunicación en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Tabla 20*Correlación entre la dimensión comunicación y la variable satisfacción laboral*

		Comunicación	Satisfacción laboral
Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	,294**
	Sig. (bilateral)		0.004
	N	95	95
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,294**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	95	95

Fuente: SPSS V25, Encuestas 2025

En la tabla 20 se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,294 lo que indica que existe una correlación positiva baja entre la dimensión comunicación y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco, asimismo el nivel de significancia $p=0.004$ este valor es menor a 0.05 por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0) donde se confirma que existe relación significativa de la comunicación en la satisfacción laboral. La forma en que se comunican los procesos, decisiones, metas, retroalimentación y directrices dentro de la institución tiene un impacto en el nivel de satisfacción que los trabajadores perciben en su entorno laboral. Si bien el grado de correlación es bajo, su significancia demuestra que la comunicación organizacional cumple un rol importante en el bienestar laboral.

e. Hipótesis específica 5

H0: No existe relación significativa de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

H1: Existe relación significativa de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Tabla 21*Correlación entre la dimensión condiciones laborales y la variable satisfacción laboral*

		Condiciones laborales	Satisfacción laboral
Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	1.000	,279**
	Sig. (bilateral)		0.006
	N	95	95
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,279**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.006	
	N	95	95

Fuente: SPSS V25, Encuestas 2025

En la tabla 21 se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,279 lo que indica que existe una correlación positiva baja entre la dimensión condiciones laborales y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco, asimismo el nivel de significancia $p=0.006$ este valor es menor a 0.05 por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0) donde se confirma que existe relación significativa de las condiciones laborales en la satisfacción laboral. Las condiciones laborales como el entorno físico, las herramientas de trabajo, la seguridad ocupacional, la comodidad del espacio, el acceso a recursos y el cumplimiento de derechos laborales influyen en el bienestar y la percepción del trabajo por parte del personal. No obstante, la significancia estadística indica que mejorar las condiciones laborales contribuye a elevar el nivel de satisfacción del personal.

CAPÍTULO V

DISCUSION

El objetivo de la investigación fue determinar la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Los resultados obtenidos confirman la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables. A través del coeficiente Rho de Spearman (0,359), se evidencia que a medida que el clima organizacional mejora, también lo hace la satisfacción laboral. Este hallazgo concuerda con investigaciones previas, como la de Montoya et al. (2019), quienes, en una muestra de 166 trabajadores en Chile, encontraron que un 92,1% se sentía satisfecho y un 73,5% percibía un alto clima organizacional. Además, reportaron una correlación significativa en docentes ($r = 0,523$; $p < 0,001$) y administrativos ($r = 0,468$; $p < 0,001$), reforzando así la relación entre ambas variables.

Un análisis detallado de las dimensiones del clima organizacional revela que la autorrealización presenta la correlación más alta con la satisfacción laboral ($Rho = 0,402$), lo que resalta la importancia del desarrollo personal y profesional dentro de las organizaciones. Este resultado coincide con la investigación Pedraza (2020), quien reportó que, en su muestra de trabajadores en Tamaulipas, el 58,8% consideraba que las críticas superaban las recompensas y el 53% no percibía un sistema de escalafón, lo que afecta directamente la satisfacción intrínseca y extrínseca.

Otras dimensiones como involucramiento laboral ($Rho = 0,376$), supervisión ($Rho = 0,271$), comunicación ($Rho = 0,294$) y condiciones laborales ($Rho = 0,279$) también mostraron correlaciones positivas, aunque de menor magnitud. Estos resultados reflejan que aspectos como el compromiso, la claridad en la supervisión y la calidad del entorno físico influyen significativamente en el bienestar laboral. Del Ángel-Salazar et al. (2020),

en su investigación, en el Instituto Mexicano del Seguro Social con 182 trabajadores, hallaron que el 56% percibía un clima organizacional que requería mejora y solo el 40,7% reportaba satisfacción laboral satisfactoria o muy satisfactoria (46,2%), encontrando una correlación moderada ($r_s = 0.205$; $p = 0.05$).

Desde la perspectiva nacional, los estudios de Balazar y Choquehuanca (2020) evidencian que el 53,5% de los administrativos percibían un buen clima organizacional, mientras que el 45,5% mostró inconformidad respecto a la estructura organizacional, lo cual impacta negativamente en la satisfacción laboral. Además, Capcha (2020) confirmó una relación significativa en su estudio con 202 trabajadores, indicando que una mejor gestión institucional depende directamente de un clima organizacional favorable ($p < 0,05$).

En paralelo, la investigación de Escobedo (2020), con 110 docentes de micro y pequeñas empresas en Tumbes, mostró que el 36,4% calificó el clima como malo y el 33,6% evaluó la satisfacción laboral como media o baja, señalando que la escasez de recursos y el bajo reconocimiento son obstáculos importantes, incluso en entornos con potencial organizacional.

Los antecedentes locales también respaldan estos hallazgos. Tarazona (2021), en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, determinó una correlación muy alta entre clima y desempeño ($r = 0.902$; $p < 0.000$), aunque el 57% consideró el clima como medio, lo que sugiere áreas de mejora. Por su parte, Cárdenas (2023) encontró que el 54,3% calificó el desempeño como regular y el 47,8% valoraba que la institución promovía el desarrollo de habilidades, destacando la importancia de la integración y el apoyo interno en la satisfacción laboral.

Pese a los hallazgos positivos, algunas correlaciones fueron bajas, lo que sugiere que existen otros factores externos que inciden en la satisfacción más allá del clima organizacional. Escobedo (2020) lo reafirma al mencionar que factores como la falta de recursos, la inequidad y la escasa valoración del talento humano limitan los efectos positivos de un buen clima.

Esta investigación reafirma que el clima organizacional influye de manera significativa en la satisfacción laboral, siendo la autorrealización la dimensión más determinante. Sin embargo, también destaca la necesidad de políticas integrales que incluyan liderazgo efectivo, equidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, así como la atención a factores contextuales como infraestructura, carga laboral y comunicación institucional.

CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general de la investigación, según los resultados obtenidos se alcanzó (Sig.: $0.000 < \alpha = 0.05$; Rho de Spearman = 0.359), permitiendo concluir que el clima organizacional sí mantiene una conexión positiva, significativa y de magnitud moderada con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. De esta manera, se confirma que a medida que mejora la percepción del clima organizacional caracterizado por condiciones laborales favorables, adecuada comunicación y un entorno de trabajo armónico se incrementa la satisfacción laboral.

En cuanto al primer objetivo específico, se identificó un nivel de significancia de (Sig.: $0.000 < \alpha = 0.05$), con un factor de correlación (Rho de Spearman = 0.402), con lo cual se concluyó que la dimensión autorrealización se relaciona positivamente y con una fuerza de asociación moderada con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Es decir, la autorrealización, entendida como el logro personal, el crecimiento profesional y la oportunidad de desarrollar capacidades, constituye un factor relevante que influye en el nivel de satisfacción laboral del personal.

Respecto al segundo objetivo específico, según los resultados se alcanzó una (Sig.: $0.000 < \alpha = 0.05$) con un factor (Rho de Spearman = 0.376). Por lo tanto, se concluyó que la dimensión involucramiento laboral sí posee una relación positiva, aunque con una fuerza de asociación baja, con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. De esta manera, se evidencia que los trabajadores que muestran mayor compromiso emocional y cognitivo con sus funciones tienden a experimentar un nivel más alto de satisfacción laboral.

Con relación al tercer objetivo específico, se obtuvo un nivel de (Sig.: $0.008 < \alpha = 0.05$) con un índice de (Rho de Spearman = 0.271). Por consiguiente, se concluyó que la dimensión supervisión sí tiene una conexión positiva con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco, aunque dicha relación presenta una fuerza de asociación baja. Esto da a entender que las características del estilo de supervisión como la claridad en la comunicación, el apoyo profesional, el respeto, la retroalimentación y la capacidad de liderazgo son percibidas como elementos importantes que influyen en el bienestar laboral de los trabajadores.

Respecto al cuarto objetivo específico, se identificó una (Sig.: $0.004 < \alpha = 0.05$) con un valor de (Rho de Spearman = 0.294); dando por concluido que la dimensión comunicación sí posee una conexión positiva, aunque de grado bajo, con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Con ello se demuestra que la forma en que se comunican los procesos, decisiones, metas, retroalimentaciones y directrices dentro de la institución influye en el bienestar laboral de los trabajadores, brindándoles claridad y orientación en sus funciones.

Asimismo, en el quinto objetivo específico, se identificó una (Sig.: $0.006 < \alpha = 0.05$) con un valor de (Rho de Spearman = 0.279); por lo cual se concluye que la dimensión condiciones laborales sí mantiene una conexión positiva, aunque de grado bajo, con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco. Esto evidencia que aspectos como el entorno físico, la disponibilidad de herramientas, la seguridad ocupacional, la comodidad en el espacio de trabajo y el acceso a recursos influyen en el bienestar del personal.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a la municipalidad distrital de Villa Rica implementar estrategias orientadas a fortalecer los factores del clima organizacional que influyen en el bienestar de los servidores públicos, esto permitirá incrementar la motivación, el compromiso y el desempeño laboral del personal.

Segunda. Se recomienda al jefe de Recursos Humanos implementar programas de desarrollo profesional y capacitación que permitan a los servidores públicos adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Además, se sugiere establecer planes de carrera y reconocimiento al desempeño para fomentar la sensación de logro y crecimiento dentro de la institución.

Tercera. Se recomienda al gerente de Administración y Finanzas promover una cultura organizacional basada en la participación y el compromiso, mediante la inclusión del personal en la toma de decisiones y el establecimiento de incentivos por desempeño.

Cuarta. Se recomienda a la municipalidad capacitar a los jefes o gerentes en liderazgo, comunicación efectiva y gestión de personal, con el fin de mejorar la relación con los trabajadores y fortalecer su rol como guías dentro de la organización. Asimismo, se sugiere implementar mecanismos de retroalimentación periódica para evaluar y mejorar la calidad de la supervisión.

Quinta. Se recomienda al jefe de recursos humanos establecer canales de comunicación más efectivos y accesibles, como boletines informativos, reuniones periódicas y plataformas digitales internas. Asimismo, se sugiere fomentar una cultura de

comunicación abierta y transparente, donde los servidores públicos se sientan escuchados y valorados.

Sexta. Se recomienda al gerente municipal realizar un diagnóstico de las condiciones laborales actuales y desarrollar planes de mejora que incluyan la optimización del entorno físico de trabajo, la dotación de herramientas adecuadas y la implementación de medidas de seguridad y bienestar laboral. También, se sugiere establecer políticas que garanticen un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, Y. (2016). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
[:http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1734/TFCE-03-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1734/TFCE-03-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Acsendo. (2022). Estudio de Clima Laboral en América Latina 2015.
<https://es.slideshare.net/slideshow/estudio-de-clima-laboral-en-amrica-latina-20142015-63625614/63625614>
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Aguilar, N., Magaña, D., & Surdez, E. (2010). *Importancia de la satisfacción laboral*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 1–28.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38_importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf
- Aranda B., C., & Pando M., M., (2013). *Conceptualización del Apoyo social y las redes de apoyo social*. Revista de Investigación en Psicología, 16(1), 233–245.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v16i1.3929>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Balcázar, M., Rivera, K., & Chacón, Z. (2013). *Fluidez verbal en niños y niñas de 5 años en situación de extrema pobreza de la comunidad urbana autogestionaria de Huaycán - Ate*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional.
- Bazalar Paz, M.Á., & Choquehuanca Saldarriaga, C. A. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao*. Revista de Investigación Científica y Tecnológica Llamkasun, 1(2), 35–51.
<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- Benson, N., Collin, C., Ginsburg, J., Grand, V., Lazyan, M., & Weeks, M. (2012). *El libro de la psicología*. DK.
 ISBN: 978-1-4654-6017-2.

- Brunet, L. (1987). *Concepciones del clima. En el clima de trabajo en las organizaciones* (p. 30). Editorial Trillas.
<http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Definición, diagnóstico y consecuencia. México: Trillas.
 ISBN: 978-968-24-2006-1
- Calado, M. y Sousa, E. (1993) “*Clima organizacional y sus significados: revisión de la literatura*”. Revista Psicológica. Lisboa. 2 (1), 201-211.
<https://bibliotecaweb.bausate.edu.pe:8443/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=4547>
- Cárdenas, A. (2023). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la dirección regional de producción – región San Martín* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.unas.edu.pe/items/8c8cae80-6967-492d-b955-379dd2733f28>
- Capcha, J. R. (2020). *Clima organizacional y su influencia en la gestión institucional del IESPP Gustavo Allende Llavería en la provincia de Tarma, región Junín*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional.
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2113>
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderna (8a. ed.)*, Pearson Educación. ISBN9789586990387
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial Academia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica* (vol. 3era). México: McGraw-Hill interamericana, S.A.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano de las Empresas"* (Octava Edición ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill / Interamerica Editores S.A.
 ISBN: 978-84-481-5629-4
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (3 ed). México D. F: McGrawHill.
 ISBN: 9789701073407
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed). McGraw-Hill.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion_al_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
 ISBN-10: 970-10-6876-9.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9na Ed.) McGraw-Hill Interamericana.
ISBN: 978-607-15-0560-6
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*, Tercera Edición. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
ISBN: 9781456256616
- Conde, C. J. J. (2020). *Clima laboral y satisfacción laboral en teleoperadores de una empresa privada del distrito de Cercado de Lima 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63409/Conde_CJJ-SD.pdf?sequence=4
- Del Ángel-Salazar, E., Fernández-Acosta, C., Santes-Bastián, M., Fernández- Sánchez, H., & Zepeta-Hernández, D. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. Enfermería Universitaria*, 17(3), 273–283.
<https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2014). *Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM*, Diario Oficial El Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/senace/normas-legales/2129673-040-2014-pcm>
- El Comercio (20 de agosto de 2018). *Un 86 % de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*. El Comercio.
<https://elcomercio.pe/economia/personal/86->
- Estrella, A., & Moya, E. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la DIRESA - Pasco 2021*.
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3150>
- Escobedo, F. (2020). *Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las Mypes del sector educación Tumbes*. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Economía. Eca Sinergia*, 11(3), 19–28.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2294

- Fernández, T. (2020, enero 30). *Los motores de la satisfacción laboral*. Expansión, 1–8.
<https://amp.expansion.com/expansionempleo/empleo/2020/01/30/5e330833468aeb24628b45d4.html>
- García, J. (1993). *Programas de educación intergeneracional*. Acciones estratégicas. Madrid: DIKINSON.
 ISBN: 978-84-9772-594-1
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- George H., L., y Robert A., S. (1968). *Motivation and Organizational Climate*.
 California: Harvard University Press.
- González García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y cualificación.
- Guerrero, E., & Nieto, N. (2018). *El clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Striger en relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería que labora en el Hospital Cateyano Heredia*. [Tesis de maestría, Universidad Privada Norbert Wiener]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/c1969dea-454f-4df1-93fe-9b9b1e81396a>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación - Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.
 ISBN: 9786071502919
- Jiménez, A. (2020). *Satisfacción laboral y salud mental en los profesionales de salud de primera y segunda línea durante el inicio de la pandemia por SARS-COV-" en el Hospital III Daniel Alcides Carrión-EsSalud, Tacna – 2020* [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional.
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/1464/1/Jimenez-Calderon-Alexa.pdf>
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., y McIntyre, J. M. (1977). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Koys, D. J., & DeCottis, T. A. (1991). *Medidas inductivas del Clima Psicológico*. 3ra. Edición
- Leiva, L. (2007). *Diagnóstico de la satisfacción laboral en el área de atención al cliente y central telefónica de la empresa de transportes línea S.A. Trujillo*. Universidad Privada del Norte.

- Ley N° 29783. (2011). *Ley de seguridad y salud en el trabajo*. y su reglamento D.S. N° 005-2012-TR. (2012). Diario Oficial “El Peruano” y RM N° 375-2008-TR. Normas básicas de ergonomía y de evaluación de riesgos disergonómicos.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Marrero, Y., Souto, L., & Marrero, Y. (2019). *Importancia del clima organizacional y sus dimensiones: motivación, satisfacción laboral, estimulación, liderazgo y comunicación*. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/importancia-del-climaorganizacional-y-las-dimensiones-que-lo-componen/>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Meléndez, C. (2024). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa del Alto Yanajanca* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/6062;jsessionid=2E467C2D32A1068C35BA0452015F314F>
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgs, F., Fuentealba, M., y Padilla, A. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de la Universidad Estatal Chilena*. Ciencia y Trabajo, 19(58).
- Monge, R., Hewitt, J. (2004). *Tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC) y el futuro desarrollo de Costa Rica: el desafío de la exclusión*. San José: Academia de Centroamérica.
- Palma, S. (1999). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Teoría e investigación en Psicología. Universidad Ricardo Palma.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Lima, Perú. Obtenido de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL.

- Palma, S. (2009). *Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana*. Materiales, 13, 56.
- Pedraza, N. (2020). *El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*. Innovar, 30(76), 9–24.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Ramírez, C. (2022). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán – Ayacucho* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
<https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/08f5d461-286a-4917-a850-a8b8ccdc7604>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150 -2017-SERVIR-PE
<https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1240909-150-2017-servir-pe>
- Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional* [Tesis de Posgrado, Universidad Católica Andrés Bello].
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Roca, E. (2003). *Cómo manejar tus habilidades sociales*. Valencia: ACCD Ediciones.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (2015). *Factores del clima organizacional en una empresa manufacturera*. Educación en Valores, 2(24), 20-31.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n24/art03.pdf>
- Rodríguez, J. (2022). *Solo el 9% de los españoles se siente satisfecho con su trabajo, frente al 14% de los europeos*. Observatorio de Recursos Humanos.
- Sánchez, P. (2003). *Teoría y Práctica de la orientación en la escuela: Un enfoque psicológico*. México D.F, México. Manual Moderno.
 ISBN: 970-729-057-9
- Sanchez, D., Gutierrez, D. y Rodriguez, L. (2025). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Huancayo*. [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/16910>
- Szeinman, P. (7 de septiembre de 2015). *Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio*. Gestión.pe:

https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/ceo-peru-ven_climaorganizacional-variable-intangible-negocio-99286-noticia/

- Tarazona, C. (2021). *Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores CAS de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco periodo 2021* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/bf6532ee-7034-4a45-a9b0-9c6ec6433dc1/content>
- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Universidad Nacional de Cajamarca. Documento de Cátedra. Facultad deficiencias Políticas y sociales. UNC.
- Toledo, L. (2025). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María – 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/10415>
- Velásquez, C. F., & González, R. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona.
- Vicente, S. (2020). *Clima Organizacional y la Productividad de los Colaboradores de la Tienda Comercial Fidelac SRL Cerro de Pasco - 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica los Ángeles].
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/19260>
- Zambrano, J., Ramón, M., & Espinoza, E. (2017). *Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala*. Scielo.
- Zubieta, J.C. y Susinos, T. (1992). *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid: Ministerio de Educacion y Ciencia, Centro de Investigacion, Documentacion y Evaluacion.

ANEXOS

Anexo 1

Escala de Clima Organizacional CL-SPC

Cuestionario para determinar la percepción del Clima Organizacional en la MD Villa Rica, Pasco

Apreciado señor (a) le agradeceré su apoyo para llenar este cuestionario que tiene por objeto determinar la percepción del clima organizacional en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Por favor, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque la opción de respuesta que mejor refleje su opinión sobre cada afirmación, considerando la siguiente escala:

Ninguno o Nunca	Poco	Regular	Mucho	Todo o Siempre
N	P	R	M	T

Nº	Dimensión 1: Autorrealización					
1	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	N	P	R	M	T
2	Existen oportunidades de progresar en la institución.	N	P	R	M	T
Dimensión 2: Involucramiento Laboral						
3	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	N	P	R	M	T
4	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	N	P	R	M	T
Dimensión 3: Supervisión						
5	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	N	P	R	M	T
6	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	N	P	R	M	T
Dimensión 4: Comunicación						
7	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	N	P	R	M	T
8	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	N	P	R	M	T
Dimensión 5: Condiciones Laborales						
9	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	N	P	R	M	T
10	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	N	P	R	M	T

DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo:	a) Masculino	b) Femenino	Edad:	a) 20-30	b) 31-40	c) 41 a más
Estado civil	a) Soltero	b) Conviviente	c) Casado	d) Viudo	e) Divorciado	
Grado Instrucción	a) Primaria completa	b) Secundaria completa	c) Técnica completa	d) Universitaria incompleta	e) Universitaria completa	f) Sin instrucción
Ocupación	a) Auxiliar	b) Técnico	c) Profesional			

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	:	Cuestionario Clima Laboral CL-SPC
AUTOR	:	Sonia Palma Carrillo
OBJETIVO	:	Determinar el grado de percepción general del clima organizacional y específica con respecto a las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
UNIDADES DE ANÁLISIS	:	Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.
FORMA DE APLICACIÓN	:	Individual o colectiva
LUGAR DE APLICACIÓN	:	Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.

Descripción del instrumento

El instrumento es una escala de intervalos de 5 puntos y consta de 10 ítems, distribuidos en 05 dimensiones para recoger percepciones (opiniones) sobre el grado de percepción del clima organizacional en la MD de Villa Rica, Pasco. Los elementos de la muestra otorgarán sus valoraciones en una escala de 5 puntos (donde 1= Ninguno o Nunca y 5= Todo o Siempre) a cada una de las afirmaciones/negaciones.

Además, incluye 5 variables demográficas, con opciones de respuesta nominales.

Confiabilidad.

El instrumento ha sido analizado previamente con Alfa de Cronbach, lográndose un valor de $\alpha = 0.97$, resultado que nos indica que el instrumento tiene una excelente confiabilidad.

La validez de contenido está sustentada en el estudio de Sonia Palma Carillo (2013).

7	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	TA	A	I	D	TD
8	Prefiero tomar distancias con las personas con las que trabajo.	TA	A	I	D	TD
Dimensión 5: Desarrollo personal						
9	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	TA	A	I	D	TD
10	Mi trabajo me hace sentir realizado.	TA	A	I	D	TD
Dimensión 6: Desempeño de tareas						
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.	TA	A	I	D	TD
12	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	TA	A	I	D	TD
Dimensión 7: Relación con la autoridad						
13	Es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo.	TA	A	I	D	TD
14	Mi jefe valora el esfuerzo el esfuerzo que hago en mi trabajo.	TA	A	I	D	TD

DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo:	a) Masculino	b) Femenino	Edad:	a) 20-30	b) 31-40	c) 41 a más
Estado civil	a) Soltero	b) Conviviente	c) Casado	d) Viudo	e) Divorciado	
Grado Instrucción	a) Primaria completa	d) Universitaria incompleta				
	b) Secundaria completa	e) Universitaria completa				
	c) Técnica completa	f) Sin instrucción				
Ocupación	a) Auxiliar	c) Profesional				
	b) Técnico					

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	: Cuestionario Satisfacción Laboral SL-SPC
AUTOR	: Sonia Palma Carrillo
OBJETIVO	: Determinar el grado de satisfacción laboral en empresa o instituciones conforme a las dimensiones: Condiciones físicas y materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.
UNIDADES DE ANÁLISIS	: Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco.
FORMA DE APLICACIÓN	: Individual o colectiva
LUGAR DE APLICACIÓN	: Municipalidad Distrital de Villa Rica, Pasco

Descripción del instrumento.

El instrumento es una escala de intervalos de 5 puntos y consta de 14 ítems, distribuidos en las 07 dimensiones para recoger percepciones (opiniones) sobre el grado de satisfacción laboral en la MD de Villa Rica, Pasco.

Los elementos de la muestra otorgarán sus valoraciones en una escala de 5 puntos (donde 1= Totalmente en Desacuerdo y 5= Totalmente de Acuerdo) a cada una de las afirmaciones/negaciones.

Además, incluye 5 variables demográficas, con opciones de respuesta nominales.

Confiabilidad.

El instrumento ha sido analizado previamente con Alfa de Cronbach, lográndose un valor de $\alpha = 0.79$, resultado que nos indica que el instrumento tiene una excelente confiabilidad.

La validez de contenido está sustentada en el estudio de Sonia Palma Carillo (1999).

Anexo 3

Base de datos

[illegible]

25	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	2	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
27	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2
28	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3
29	1	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
30	2	3	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
31	1	1	2	4	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
32	2	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	1	2	2	5	3	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	5	3	3	2	2	2
35	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3
36	2	2	1	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	2	2	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
38	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
39	1	1	1	5	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
40	2	2	1	5	3	3	2	3	3	2	1	1	2	2	1	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
41	2	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5
42	1	1	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4
43	2	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	4	2	4
44	1	1	1	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	1	4
45	1	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5
46	2	2	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4
47	2	1	2	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4
48	1	2	1	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4
49	1	3	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5
50	2	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4
51	2	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4
52	2	2	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5
53	1	2	1	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	2	5	5	4	1	4
54	1	1	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4
55	2	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	5
56	2	1	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	3	1	1	5	1	5	5	4	1	5
57	2	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3

58	2	2	3	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	2	3	1	1	5	1	5	5	5	1	4	4
59	1	1	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4
60	1	2	1	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	1	5	5
61	1	2	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	4	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
62	2	1	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4
63	2	1	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	2	2	5	1	3	3
64	2	2	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	1	4	4
65	2	1	2	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	2	2	4	2	4	5	5	2	4	4
66	2	2	3	5	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	1	3	3
67	2	1	1	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4
68	2	2	1	3	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	4	1	3	4	2	5	5	5	1	5	5
69	1	1	1	3	2	4	5	3	3	5	4	5	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	2	4	4	4	5	4	4
70	1	1	1	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	1	1	4	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3
71	2	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4
72	2	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
73	2	1	1	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4
74	1	3	1	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	3
75	2	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4
76	1	1	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
77	2	2	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
78	2	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
79	1	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4
80	1	1	1	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	4	2	4	2	3	3	1	3	3
81	1	1	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
82	1	3	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4
83	2	1	1	5	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	4	1	4	3
84	2	2	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	1	4	2	2	4	2	4	4	4	1	5	5
85	1	2	1	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	1	1	2	4	3	3	3	2	4	4	3	1	4	4
86	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
87	1	2	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5
88	1	1	2	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	1	3	3
89	2	2	3	5	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	3
90	2	2	1	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	5

91	1	2	2	3	2	4	4	5	5	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3
92	2	3	2	3	2	5	3	5	5	2	2	3	2	3	5	2	2	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3
93	1	3	1	3	2	5	5	4	5	3	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3
94	2	2	1	5	3	3	2	5	5	1	2	2	2	2	3	2	3	5	2	3	4	2	5	4	4	5	3	3	3
95	2	2	2	3	2	3	2	5	4	1	2	3	1	1	3	2	2	4	2	3	5	2	4	4	4	4	3	4	3

Anexo 4

Validación de expertos

Validador 1:

CRITERIO DE VALORACION DE INSTRUMENTOS Y VARIABLES																									
INVESTIGACIÓN: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA RICA-PASCO																									
Experto		Selvita Saguma Chininin																							
Email		ssaguma29@gmail.com																							
Grado Académico		Licenciada en Administración																							
Tabla de evaluación por juicio de expertos																									
Nº	CRITERIOS	ESCALA DE VALORACIÓN																							
		DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA							
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
1	Los ítems están redactados en forma clara																								
2	Los ítems permiten evaluar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral																			x					
3	Los ítems del instrumento presentan consistencia con marco teórico																			x					
4	Existe pertinencia entre las dimensiones, variables e indicadores																			x					
5	La cantidad de ítems es suficiente por cada indicador de las variables																				x				
6	El instrumento es útil para el desarrollo de la investigación																			x					
7	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica para el desarrollo de la investigación																			x					
TOTAL																						675			

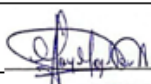


DNI: 42591941

Fecha: 15/01/2025

Validador 2:

CRITERIO DE VALORACION DE INSTRUMENTOS Y VARIABLES																									
INVESTIGACIÓN: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA RICA-PASCO																									
Experto		Mayra Sánchez Delgado																							
Email		Mayma0786@gmail.com																							
Grado Académico		Licenciada en Administración																							
Tabla de evaluación por juicio de expertos																									
Nº	CRITERIOS	ESCALA DE VALORACIÓN																							
		DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA							
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
1	Los ítems están redactados en forma clara																			x					
2	Los ítems permiten evaluar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral																			x					
3	Los ítems del instrumento presentan consistencia con marco teórico																				x				
4	Existe pertinencia entre las dimensiones, variables e indicadores																			x					
5	La cantidad de ítems es suficiente por cada indicador de las variables																			x					
6	El instrumento es útil para el desarrollo de la investigación																				x				
7	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica para el desarrollo de la investigación																			x					
TOTAL																						665			



DNI: 43815731

Fecha: 13/01/2025

Validador 3:**CRITERIO DE VALORACION DE INSTRUMENTOS Y VARIABLES**

INVESTIGACIÓN: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA RICA-PASCO

Experto : Lic. Yesenia Mercedes Naddia Doroteo Sayas

Email : naddiads90@gmail.com

Grado Académico : Licenciada en Administración

Tabla de evaluación por juicio de expertos

Nº	CRITERIOS	ESCALA DE VALORACIÓN																			
		DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	Los ítems están redactados en forma clara																				x
2	Los ítems permiten evaluar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral																			x	
3	Los ítems del instrumento presentan consistencia con marco teórico																		x		
4	Existe pertinencia entre las dimensiones, variables e indicadores																				x
5	La cantidad de ítems es suficiente por cada indicador de las variables																			x	
6	El instrumento es útil para el desarrollo de la investigación																				x
7	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica para el desarrollo de la investigación																				x
TOTAL																		680			


 Yesenia Mercedes Naddia Doroteo Sayas
 DNI N° 46871135

Fecha: 09/01/2025