



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARABAYA-MACUSANI,
PERIODO 2022

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. RAÚL RENÉ HUALLA MENDOZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO-PERÚ

2024



NOMBRE DEL TRABAJO

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

AUTOR

Raul Rene Hualla Mendoza

RECUESTO DE PALABRAS

23201 Words

RECUESTO DE CARACTERES

116999 Characters

RECUESTO DE PAGINAS

115 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.1MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 8, 2024 7:59 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 8, 2024 8:01 PM GMT-5

● **17% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 12% Base de datos de trabajos entregados
- 7% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 9 palabras)





DEDICATORIA

Primeramente, doy gracias a Dios; por haberme dado la vida y la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres Rifer y Yovanina, por el apoyo incondicional que me dan día a día, para poder alcanzar mis objetivos personales.

A mis hermanos Jhon, Yaneth y Candy; por la confianza que me brindan y por el cariño que me tienen.

Raúl René Hualla Mendoza



AGRADECIMIENTOS

A la universidad Nacional del Altiplano, mediante la escuela profesional de Administración, por la excelente educación que me impartió en sus aulas y por permitirme desarrollarme profesionalmente.

A mis padres, por el aliento que me brindan a diario, mediante sus sabios consejos y enseñanzas.

A la Municipalidad Provincial de Carabaya, mediante sus colaboradores, quienes me brindaron la información necesaria para la presente investigación.

A la D.Sc. Miriam Serezade Hanco Gomez, por su asesoría para la culminación de la presente investigación.

Raúl René Hualla Mendoza



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ACRÓNIMOS	
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Problema general.....	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4.1 Hipótesis general.....	19
1.4.2 Hipótesis específicas	19
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.1 Objetivo general	20
1.5.2 Objetivos específicos	20

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA



2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1.1	En el ámbito internacional	21
2.1.2	En el ámbito nacional.....	23
2.1.3	En el ámbito local.....	25
2.2	MARCO TEÓRICO	27
2.2.1	Talento humano.....	27
2.2.2	Clima organizacional	28
2.2.3	Satisfacción laboral	38
CAPÍTULO III		
MATERIALES Y MÉTODOS		
3.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	45
3.1.1	Descripción de la institución.....	46
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	47
3.2.1	Población.....	47
3.2.2	Muestra.....	48
3.3	PROCEDIMIENTO	49
3.3.1	Método de investigación	49
3.3.2	Enfoque de investigación	50
3.3.3	Alcance de la investigación.....	50
3.3.4	Diseño de la investigación	51
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
3.4.1	Encuesta	51
3.4.2	Cuestionario	52
3.4.3	Validez y confiabilidad de instrumentos.....	53
3.5	DISEÑO ESTADÍSTICO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	55



3.5.1 Prueba de normalidad..... 55

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS..... 57

4.1.1 Resultados descriptivos..... 57

4.1.2 Correlación y prueba de hipótesis..... 71

4.2 DISCUSIÓN 79

V. CONCLUSIONES..... 83

VI. RECOMENDACIONES 85

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 87

ANEXOS..... 92

Área: Administración de Recursos Humanos

Tema: Clima organizacional y satisfacción laboral

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 20 DE NOVIEMBRE DEL 2024



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Fuentes de Satisfacción e insatisfacción laboral	40
Tabla 2 Población de estudio	48
Tabla 3 Ficha técnica - clima organizacional.....	52
Tabla 4 Ficha técnica – satisfacción laboral	52
Tabla 5 Estadística de Confiabilidad	54
Tabla 6 Estadística de confiabilidad	54
Tabla 7 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	55
Tabla 8 Nivel de medición de las variables de acuerdo con la correlación de Pearson	56
Tabla 9 Nivel de Clima Organizacional.....	57
Tabla 10 Dimensión Comunicación Asertiva	59
Tabla 11 Dimensión Motivación Laboral	60
Tabla 12 Dimensión Toma de Decisiones	61
Tabla 13 Dimensión Relaciones Interpersonales	63
Tabla 14 Nivel de Satisfacción Laboral.....	64
Tabla 15 Dimensión Condiciones de Trabajo.....	66
Tabla 16 Dimensión Oportunidades de Promoción	67
Tabla 17 Dimensión Reconocimiento.....	68
Tabla 18 Dimensión Compensación	70
Tabla 19 Correlación entre Clima organizacional y condiciones de trabajo	72
Tabla 20 Correlación entre Clima organizacional y Oportunidades de promoción....	74
Tabla 21 Correlación entre Clima organizacional y Reconocimiento	76
Tabla 22 Correlación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral.....	78



Tabla 23	Baremación de la variable Clima Organizacional	100
Tabla 24	Baremación variable Satisfacción Laboral	100



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Clima global de la organización	31
Figura 2 Teoría del clima organizacional de Likert	34
Figura 4 Teoría de los dos factores	42
Figura 5 Provincia de Carabaya, Puno	45
Figura 6 Municipalidad Provincial de Carabaya	46



ACRÓNIMOS

CAS:	Contrato administrativo de servicios
MPC:	Municipalidad Provincial de Carabaya
SPSS:	Statistical package for the social sciences
RUC:	Registro Único de Contribuyente



RESUMEN

En la actualidad el tema de clima organizacional es muy importante para el bienestar de los colaboradores y también para alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz, factores como motivación laboral, condiciones laborales, comunicación, entre otros, generan un clima organizacional desfavorable, por medio de resultados negativos en la organización y puede llegar a afectar la satisfacción laboral. La investigación tuvo por finalidad determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022. La investigación está enmarcada dentro del enfoque de investigación cuantitativa, según el nivel de investigación descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental-transversal; para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario en escala de Likert; la muestra fue probabilística aleatorio para lo cual se consideraron 75 trabajadores. Para determinar el nivel de correlación se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Los hallazgos demuestran que el 50,7% de los empleados consideran que el ambiente laboral es favorable dentro de la Municipalidad, en cuanto a la satisfacción laboral, el 69,3% de los trabajadores indican que se sienten indiferentes. Concluyendo que el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,692$ con un valor de significancia de 0,000, menor al valor 0,05, donde se demuestra que existe una correlación positiva media y significativa. Indicando que mientras más favorable sea el clima organizacional, los trabajadores percibirán mayores niveles de satisfacción laboral.

Palabras clave: Ambiente laboral, Condiciones laborales, Motivación laboral, Organización, Satisfacción laboral.



ABSTRACT

Currently, the organizational climate is very important for the welfare of employees and also to achieve the objectives efficiently and effectively, factors such as work motivation, working conditions, communication, among others, generate an unfavorable organizational climate, through negative results in the organization and can affect job satisfaction. The purpose of the research was to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction of the workers of the Provincial Municipality of Carabaya-Macusani, period 2022. The research is framed within the quantitative research approach, according to the descriptive-correlational research level, with a non-experimental-cross-sectional design; for data collection, the survey technique was used, by means of a Likert scale questionnaire; the sample was probabilistic randomized for which 75 workers were considered. The Pearson correlation coefficient was used to determine the level of correlation. The findings show that 50.7% of the employees consider that the work environment is favorable within the Municipality; as for job satisfaction, 69.3% of the workers indicate that they feel indifferent. Concluding that Pearson's correlation coefficient $r = 0.692$ with a significance value of 0.000, less than the value 0.05, which shows that there is a significant and average positive correlation. This indicates that the more favorable the organizational climate, the higher the levels of job satisfaction perceived by the workers.

Keywords: Work environment, Working conditions, Work motivation, Organization, Job satisfaction.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el tema de clima organizacional ha tomado bastante interés por parte de las instituciones privadas y públicas, generar ambientes adecuados, que cuenten con todas las condiciones necesarias, es crucial para poder alcanzar los objetivos y metas que se plantean las organizaciones. Anteriormente, dentro de las municipalidades se dejaba de lado la importancia que tiene brindar y generar adecuados espacios para los trabajadores, donde puedan sentirse cómodos para poder desenvolverse y alcanzar un alto nivel de desempeño. Con el pasar de los años las organizaciones consideran que el talento humano es la base del éxito para lograr anhelados objetivos, por tal motivo es necesario realizar adecuadas gestiones en cuanto al clima organizacional, identificando factores internos y externos que afectan el ambiente laboral.

La gestión de los recursos humanos, considerado también capital humano, talento humano entre otros, hoy en día es un aspecto importante, y necesita una mayor atención por parte de las gestiones municipales y organizaciones públicas, ya que el fin de estas es brindar servicios a la ciudadanía, satisfacer sus necesidades y generar bienestar en la sociedad. Por esta razón es necesario contar con trabajadores capacitados y con vocación de servicio a la ciudadanía, contar con un clima organizacional conveniente, beneficia el mejor desarrollo de las actividades de los trabajadores, se sienten más motivados, las relaciones interpersonales entre colegas es armonioso, dando como resultado, mayores niveles de satisfacción laboral, mayor productividad laboral, altos niveles de desempeño laboral; en consecuencia mayores ventajas para la organización, también los servicios que se ofrecen a la ciudadanía serán percibidos de calidad.



Con base en lo expuesto anteriormente, la presente investigación responde a la interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?

El desarrollo de la investigación está organizado de la siguiente manera:

Capítulo I: se presenta la introducción, planteamiento del problema, desarrollo de la justificación, hipótesis de la investigación y así mismo los objetivos.

Capítulo II: se desarrolla los antecedentes del estudio, principales teorías que respaldan las variables de estudio y conceptos que dan soporte a la investigación.

Capítulo III: se expone la metodología utilizada, la población y muestra, enfoque y alcance de investigación y diseño del estudio.

Capítulo IV: se presentan los resultados de la investigación, desarrollando estadística descriptiva, donde se presentan tablas basándose en los datos obtenidos del estudio realizado. Dando respuesta a cada uno de los objetivos de la investigación. También se realiza la discusión de los resultados.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos y resultados de la investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones gubernamentales y privadas han sufrido bastantes cambios debido a la pandemia del Covid-19 y la globalización, trayendo consigo innumerables cambios, tanto para colaboradores y también para los consumidores; es por ello que el clima organizacional es considerado como un aspecto



muy relevante para que por medio de un buen clima organizacional se logren alcanzar los objetivos y metas de la organización, realizando las actividades con eficacia y eficiencia y así lograr mayor productividad.

Al respecto, según la Organización Panamericana de la Salud (2021), en América Latina y el Caribe se deben tener adecuadas condiciones de trabajo, que sean saludables y que generen satisfacción en los trabajadores; una encuesta aplicada en la ciudad de México afirma que el 54% de los encuestados afirma no sentirse cómodo con el clima organizacional de su centro de trabajo, las causas que señalan son el poco interés por parte de la empresa con sus empleados, roces entre compañeros entre otros factores. También el 66% no se considera apreciado por la empresa, el 48% indica que no se le reconoce su labor. En conclusión, de 94% de los encuestados considera que el mal clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción laboral (INFOBAE, 2019).

A nivel nacional, Palomino & Cruz (2019), mencionan que las municipalidades provinciales y distritales tienen poca atención en cuanto al clima organizacional y no generan ambientes adecuados para sus colaboradores. Lo que se debe hacer es (ESAN, 2020) promover adecuados ambientes, con el objetivo de que mejore el desempeño laboral y aumente la satisfacción de los trabajadores.

En la región de Puno, exactamente en la provincia del Collao-Ilave, Ccallo (2018) indica que el ambiente laboral en la Municipalidad no es el indicado, esto debido a que los factores como: relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, condiciones de trabajo y los sistemas de compensación no benefician al progreso de un apropiado clima organizacional. Partiendo de esta descripción, se observó que dentro de la Municipalidad Provincial de Carabaya presentan deficiencias en cuanto a la comunicación, trabajadores poco motivados, las relaciones interpersonales son regulares



y a veces malas, se puede englobar en que el ambiente de trabajo dentro de la Municipalidad es negativo; este problema puede traer consecuencias como bajo desempeño laboral, insatisfacción laboral, baja identificación con la institución y hasta podría afectar al servicio que se brinda a la ciudadanía.

A partir de la problemática observada, surge la iniciativa de poder identificar y fortificar el clima organizacional en los trabajadores del Municipio de la Provincia de Carabaya, con el objetivo de elevar los niveles de satisfacción laboral, mejor rendimiento y desempeño laboral, con el fin de que se puedan alcanzar los objetivos de la municipalidad en beneficio de la población de la provincia de Carabaya.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?
- ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?



- ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?
- ¿Qué sugerencias se pueden proponer para un adecuado clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de investigación es importante, porque, en la actualidad los alcaldes provinciales y distritales están en la obligación de conocer los fundamentos teóricos y prácticos de un buen clima organizacional para el adecuado funcionamiento de la institución que dirigen (Ramírez et al., 2021).

En caso de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, un clima organizacional inadecuado perjudica directamente a los trabajadores, ya que no cuentan con un ambiente adecuado de trabajo. Se ven reflejados en la mala atención a la población en general. Todo colaborador necesita un espacio confortable en la cual se sienta involucrado para que pueda desarrollar sus actividades con total normalidad, muchas veces si los trabajadores perciben un clima inadecuado no logran cumplir con sus objetivos, pueden tener insatisfacción y bajo rendimiento laboral. Por tal motivo, es importante estudiar el clima organizacional para crear ambientes satisfactorios, debido a que el nivel de clima organizacional manejado en cada institución influencia en las actitudes del personal (Gonzáles et al., 2021).

La presente investigación tiene el propósito fundamental de generar conocimiento en clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, y asimismo para poder plantear alternativas de solución a las problemáticas observadas en la Municipalidad



provincial de Carabaya-Macusani. Servirán como sustento para sostener teóricamente otros planteamientos con respecto al clima organizacional, se espera que a partir de esta investigación se inicien nuevas investigaciones.

Esta investigación es importante porque permite analizar el problema, recurriendo a la revisión de trabajos similares que se hayan realizado con anterioridad, así como a las teorías que explican las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

La investigación permitirá presentar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Municipio de la Provincia de Carabaya-Macusani.

1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

1.4.2 Hipótesis específicas

- El clima organizacional se relaciona significativamente con las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.
- El clima organizacional se relaciona significativamente con las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.



- El clima organizacional se relaciona significativamente con el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

1.5.2 Objetivos específicos

- Conocer la relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.
- Determinar la relación entre clima organizacional y las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.
- Conocer la relación entre clima organizacional y el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.
- Proponer mejoras para lograr un adecuado Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 En el ámbito internacional

Daza et al. (2021) en su artículo titulado **“Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana”**. Tuvo como propósito explicar el nivel de clima organizacional que se manejaban en empresas colombianas. La investigación fue cuantitativa, con tipo investigación descriptivo y de corte transversal. El resultado al que llegó revela que el clima organizacional es óptimo. Mediante la investigación se determinó que los aspectos relevantes considerados por los colaboradores fueron: nivel remunerativo, buen trato, superación personal y trabajo en equipo. Llegando a la conclusión de que en un ambiente laboral adecuado es necesario tomar en cuenta el nivel remunerativo, condiciones laborales y condiciones inmateriales, como solución de conflictos, adecuada comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo.

Govea & Zuñiga (2020) en su artículo titulado **“El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios”** el trabajo tuvo como objetivo establecer la correlación entre el clima laboral y la satisfacción laboral, donde se aplicó una investigación no experimental de alcance descriptivo y correlacional. Los resultados a los que se llegó mostraron que 24 encuestados estuvieron acordes con el clima organizacional de la empresa, lo cual implica un buen clima dentro de la organización, mientras para la satisfacción laboral se



contó con 32 trabajadores satisfechos. Para corroborar las hipótesis planteadas, se manejó la prueba chi-cuadrado, alcanzando 10,57, en paralelo con el chi-crítico de 7,779, llegándose a determinar que la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es positiva dentro de la empresa de servicios.

Soria et al. (2019) en su artículo titulado **“El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior”** tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de acuerdo a la percepción y opinión de trabajadores de educación superior en Tamaulipas, México. Los resultados muestran que existe una relación significativa y positiva entre las variables estudiadas, en otras palabras, ambas variables pueden aumentar o disminuir simultáneamente esto debido a la relación directa que se tiene entre ambas variables, generando un conocimiento empírico sobre el ambiente laboral y satisfacción de los colaboradores. Concluyendo que el talento humano estima en gran medida las relaciones interpersonales que crean con los jefes y con sus pares del trabajo. Así como las normas establecidas y el reconocimiento que reciben por su desempeño, ello con la finalidad de lograr climas de trabajo positivos que mejoren la satisfacción laboral.

Ramos et al. (2019) en su artículo titulado **“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018”**. Presento como propósito determinar la repercusión del ambiente laboral en el desempeño laboral de los colaboradores del GADM del cantón Quinsaloma. Investigación enmarcada dentro del enfoque cuantitativo de tipo descriptivo— correlacional. Se obtuvo como resultado que el clima organizacional repercute directamente en el



desempeño laboral de los participantes, concluyendo que el ambiente laboral repercute en el desempeño laboral de los trabajadores; asimismo, un colaborador cuenta con un mejor desempeño cuando visualiza y siente un adecuado clima organizacional.

Pedraza (2018) en su artículo titulado **“El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”**. Tuvo como finalidad estudiar la correspondencia entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde el punto de vista de colaboradores en instituciones del sector estatal y privado. La investigación estuvo enmarcada dentro del enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo. Los resultados que se encontró fue que se conocieron ocho componentes que explican el clima organizacional y convalida la estructura subyacente del modelo planteado por Litwin y Stringer. En cuanto a la variable de satisfacción laboral, se reafirma la proposición teórica de Warr, Cook y Wall. Las conclusiones a las que llego fueron que, de los ocho componentes analizados para el clima organizacional, solo tres dimensiones (identidad, apoyo y ambiente de afecto) muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral y el bienestar de los colaboradores. La alta dirección de las instituciones debe establecer políticas y prácticas en gestión de talento humano, tomando en consideración los tres factores importantes, para obtener resultados favorables en la satisfacción intrínseca y extrínseca de los colaboradores,

2.1.2 En el ámbito nacional

Bazalar & Choquehuanca (2020) investigaron el **“Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del**



Callao” tuvo como finalidad establecer la correspondencia que existe entre el ambiente laboral y la satisfacción laboral en los colaboradores nombrados de la UNAC. A las conclusiones que llegó la investigación fue que se estableció que hay una correlación significativa entre el ambiente laboral y la satisfacción laboral, del mismo modo entre los factores del clima organizacional (motivación, estructura y liderazgo) y la satisfacción laboral.

Palomino & Cruz (2019) en su tesis titulado **“Clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores públicos de la municipalidad provincial de Abancay, 2017”**. Se planteó como propósito establecer la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores estatales; teniendo un nivel de investigación descriptivo-correlacional; La investigación se enmarcó dentro de una orientación cuantitativa, con un diseño no experimental transeccional transversal y de tipo deductivo. Concluyendo que la correlación entre clima organizacional y la satisfacción laboral es positiva y directa, con un nivel de confianza del 95% dado que el valor Sig. (Bilateral) es igual a 0,029 inferior a 0,05 (5%); el nivel coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual 0,621 donde se puede señalar la correlación directa, positiva y moderada. Además, existe correlación significativa entre la variable satisfacción laboral y las extensiones del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa y cooperación).

Silva et al. (2018) en su artículo titulado **“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región San Martín”**. Tuvo como objetivo describir el clima organizacional y analizar el desempeño laboral en la municipalidad de Morales. El tipo de investigación fue descriptiva Correlacional y método



inductivo. El resultado al que llegó es que el nivel de relación entre ambas variables es fuerte. Concluyendo que el clima organizacional es regular, esto debido a factores como: poca confianza del jefe hacia sus colaboradores, el personal no puede tomar decisiones, los beneficios no son buenos, las remuneraciones no satisfacen al personal, en cuanto al desempeño laboral se determinó en el nivel medio, puesto que los trabajos son ejecutados regularmente.

Llanca (2018) en su tesis titulada **“Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital del Rímac, 2018”**. Tuvo como intención comprobar la relación entre las variables clima organizacional y la satisfacción laboral. Estudio orientado con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y con un diseño no experimental. Aplicó el método hipotético-deductivo. Llegando a la siguiente conclusión: se demuestra una relación directa entre clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en dicha institución. Teniendo como resultado el factor de correlación de $Rho = ,863^*$ y la sig. Bilateral es de $p = ,000 < ,050$. Donde también se demostró que existe relación directa entre las dimensiones del clima organizacional (comunicación asertiva, motivación laboral, toma de decisiones y relaciones interpersonales) con la variable satisfacción laboral.

2.1.3 En el ámbito local

Mamani (2019) en su artículo titulado **“Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región Puno”**. Tuvo como finalidad establecer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en la DRA - Puno 2016 – 2017. Investigación enmarcada en el enfoque cuantitativo, presenta



un diseño experimental de tipo transeccional, la investigación que desarrollo es de tipo correlacional. Los resultados que obtuvo demuestran que existe una correlación crecidamente significativa, con un P valor de 0.981, entre ambas variables de estudio, también se demostró la relación existente entre dimensiones del clima organizacional (estructura organizativa, responsabilidad, identidad institucional y relaciones interpersonales) con la variable satisfacción laboral. Concluyendo que, cuando se tiene mejores condiciones en el ambiente laboral, también se tendrá mayores niveles de satisfacción laboral en los colaboradores.

Mamani (2019) en su tesis titulado **“Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencias Juliaca-2019”**. Presenta como objetivo general establecer la relación existente entre clima organizacional y desempeño laboral de los empleados de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencias Juliaca-2019. Estudio enmarcado dentro del enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y presenta un diseño no experimental de corte transversal. Los resultados obtenidos demuestran que si existe relación significativa ($r=,416$) entre ambiente laboral y desempeño laboral y ($r=,272$) entre clima organizacional y calidad de servicio, ($r=,353$) entre clima organizacional y productividad, ($r=,386$) entre clima organizacional y toma de decisiones, ($r=324$) entre clima organizacional y conocimientos. Concluyendo que mientras se cuente con mejores niveles de ambiente laboral, mejores serán los niveles de desempeño laboral.



2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Talento humano

La administración del talento humano, se encarga de brindar conocimientos, destrezas y habilidades indispensables a todos sus miembros, con el fin de que estos estén preparados para poder realizar tareas y actividades de manera óptima. Mediante la adecuada utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros (Chiavenato, 2009b).

Por otro lado, Mondy (2010) menciona que en la gestión del talento humano es de vital importancia la participación de todos los individuos, ya que mediante el desarrollo del talento humano se realiza la capacitación y el desarrollo de los miembros, con el fin de mejorar los niveles de desarrollo organizacional. Los encargados del talento humano tienen la tarea de potenciar y mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, el valor que brinden las organizaciones al capital humano determinara el grado de éxito de esta (Werther & Davis, 2008).

Partiendo de las concepciones anteriores, la administración de recursos humanos debe estar enfocado en mejorar, desarrollar y capacitar el potencial humano, con el fin de beneficiar a la organización. También, debe estar en constante evaluación de los ambientes laborales, sabiendo que influye en la satisfacción del colaborador, en el desempeño laboral, relaciones interpersonales y hasta podría afectar la calidad de servicio que ofrecen las organizaciones públicas y privadas.



2.2.1.1 Importancia del talento humano

La competitividad laboral en el entorno económico actual, evolución de la mano de obra, mayor diversidad laboral, equilibrio entre la vida laboral y familiar, demanda de servicios y productos de calidad, entre otros. Son las situaciones en las que el área de recursos humanos debe estar preparado para poder determinar soluciones. En la actualidad los colaboradores necesitan estar capacitados de manera constante, estar preparados en las actividades y tareas que se les encarga. Por otro lado, es importante mencionar que también deben contar con habilidades para poder relacionarse con sus demás pares, mantener un adecuado trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, etc. Con el objetivo de contar con buenos ambientes laborales. (Dolan et al. 2007).

2.2.2 Clima organizacional

El clima organizacional lo definen varios autores, se consideran los más relevantes:

El clima organizacional hace referencia al ambiente interno de la organización, son las propiedades motivacionales dentro del ambiente de trabajo como: satisfacción, ánimo, interés por realizar las tareas, trabajo en equipo, etc. estos pueden llevar a motivar y elevar la moral de los trabajadores si se tiene un adecuado clima organizacional; de lo contrario cuando el clima organizacional es inadecuado, frustra las motivaciones de los trabajadores se refleja en falta de compromiso, apatía y muchas veces tienen insatisfacción laboral (Chiavenato, 2011), también es considerada como la calidad del ambiente que es experimentada



u observada por los colaboradores, e influye profundamente en el comportamiento de los colaboradores (Chiavenato, 2009a).

Para Rodríguez (2016) el clima organizacional está sujeto principalmente de la cultura existente de cada organización, es como la personalidad que tiene cada organización y es única, donde el ambiente de trabajo influye directamente sobre la motivación de los miembros de la organización y esto también influye en la conducta de cada uno de ellos.

El clima organizacional lleva a la alianza de diferentes aspectos, entre las que se mencionan la comunicación, liderazgo, las creencias, etc. Asimismo, es conocido como la agrupación de normas, actitudes, pensamiento que comparten a diario los trabajadores dentro de la organización. Una adecuada comunicación tiene que ir de la mano con el clima organizacional, esto permitirá tener una adecuada relación entre colaboradores (Gan & Berbel, 2007).

Para Rodríguez & Díaz (2004) estudiar el ambiente laboral permite saber la percepción que tienen los trabajadores acerca de las distintas características del ambiente laboral con relación a la estructura (deberes, jerarquía, tareas, etc.) y con los procesos de la organización (estilos de liderazgo, comunicación, conflictos, etc.). También cabe resaltar que, al estar el clima directamente relacionado con las actitudes de los trabajadores, influye de forma decisiva en el comportamiento que mostraran las personas.

En resumen y de acuerdo a las definiciones, se delimita al clima organizacional como el ambiente de trabajo en el que los colaboradores son los principales agentes de percepción sobre los principales factores que afectan al clima, como: liderazgo, trabajo en equipo, motivación entre otros; este último está

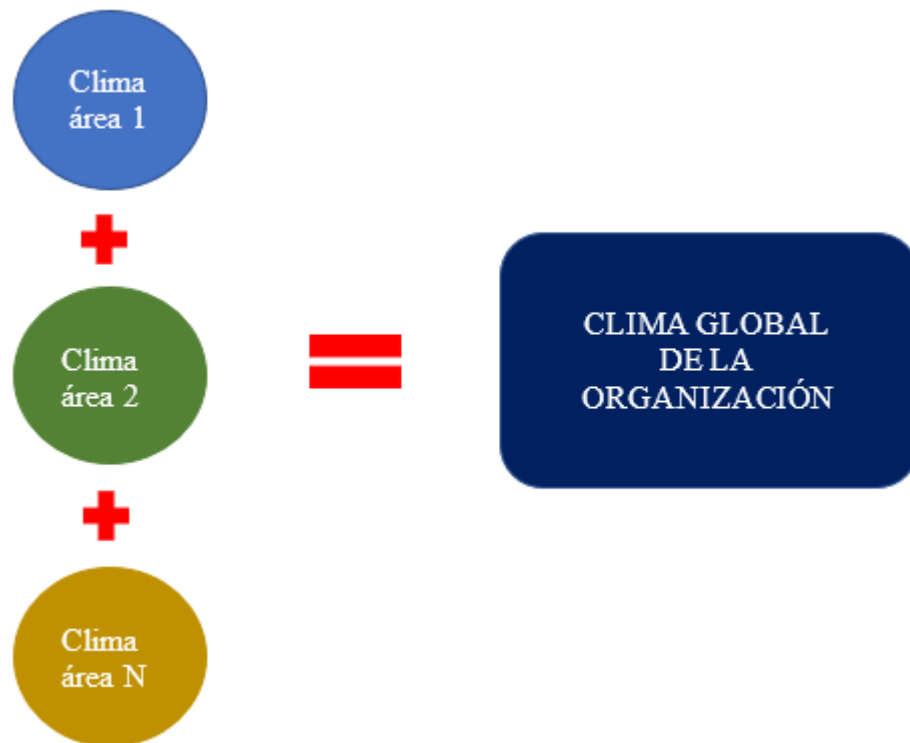


estrechamente ligado al clima, donde si se tiene un ambiente favorable la motivación de los colaboradores es buena y tienen mayor rendimiento, pero cuando perciben un ambiente desfavorable la motivación es baja y los trabajadores pueden experimentar actitudes negativas hacia la organización.

El clima organizacional que percibe un área dentro de la organización es distinto a las otras áreas, algunos colaboradores de ciertas áreas pueden considerar que existe un clima favorable dentro de la institución y otros pueden observar un clima desfavorable; en consecuencia, dentro de una organización puede haber varios climas organizacionales, también conocidos como microclimas. La suma de todas las áreas de la institución hace el clima organizacional (Brunet, 1987).

Figura 1

Clima global de la organización



Nota: Elaboración propia a partir de Brunet (1987).

2.2.2.1 Importancia del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional debe servir como instrumento, para poder definir políticas y acciones de control a un inadecuado clima, y desarrollo del potencial de los colaboradores, y por medio asegurar un adecuado clima organizacional para la organización (Ccallo, 2018). Evaluar las fuentes de conflicto, el estrés, la insatisfacción del trabajador contribuyen a un clima negativo, por otro lado, se puede prevenir los problemas. El gerente tiene control y determinación del ambiente, de tal manera que dirija la organización de manera eficaz, un adecuado o inadecuado clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, a partir de la percepción de los



miembros (Brunet, 1987).

2.2.2.2 Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de Likert plantea que la conducta de los colaboradores, es producido en parte por la conducta organizacional y también por las situaciones del trabajo que observan. El comportamiento de un colaborador siempre está en relación de la apreciación que tiene del ambiente de trabajo. Lo que se considera es como observa la situación y no la realidad objetiva. Entonces, de acuerdo a la percepción que adopta un individuo, se tendrá el comportamiento de cada uno de ellos dentro de una organización (Brunet, 1987).

Likert plantea cuatro factores principales que influyen sobre la impresión que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, y son:

- Parámetros relacionados con el contexto, la tecnología y la estructura del propio sistema organizativo.
- La perspectiva jerárquica de cada persona dentro de la institución y el nivel salarial.
- Los elementos personales como personalidad, actitud y niveles de satisfacción.
- La apreciación que tienen los jefes, compañeros y colegas, en cuanto al ambiente laboral.

Así mismo, considera tres tipos de variables que fijan las características de una organización: variables causales, intermedias y

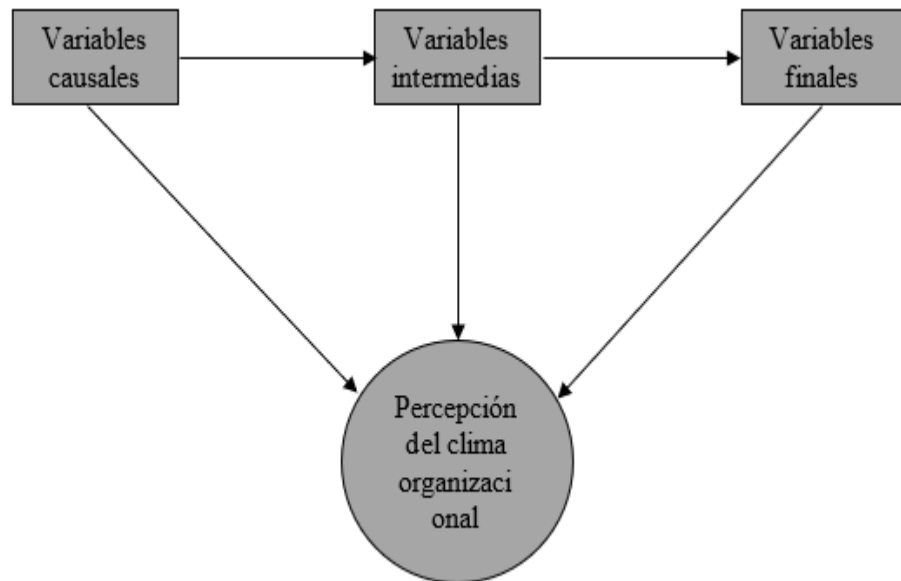


finales.

- a) **Variables causales:** son variables autónomas que establecen el sentido en que una institución progresa. Estas variables comprenden la estructura de la organización y la forma de su administración: normas, competencias, decisiones y actitudes. Estas variables pueden ser modificadas por los miembros, son consideradas variables de causa y efecto, si una variable se modifica hace que otra también se modifique.
- b) **Variables intermedias:** reflejan el contexto interno y la fortaleza de una organización, como: las motivaciones, actitudes, rendimiento, comunicación, toma de decisiones, etc.
- c) **Variables finales:** son variables dependientes, es la consecuencia de una acción, estas variables dan a conocer los resultados de una organización, como la productividad, estado de ganancias y pérdidas, en el sector público pueden reflejar la calidad de servicios que brindan a la ciudadanía.

Figura 2

Teoría del clima organizacional de Likert



Nota: Elaboración propia a partir de Brunet (1987).

La unión de las variables según esta teoría permitirá conocer dos sistemas de clima organizacional, desde un clima muy autoritario a un clima muy participativo, cada uno de ellos con subcomponentes.

2.2.2.3 Tipos de clima organizacional

De acuerdo con Brunet (1987), partiendo de la proposición del clima organizacional de Likert, se define dos tipos de clima dentro de una organización: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo, cada uno de estos con subdivisiones como se detalla continuación:

- **Clima autoritarismo explotador**

En este tipo de atmosfera laboral la alta dirección de la organización no confía en sus colaboradores, los colaboradores laboran



dentro de un ambiente de miedo, sanción, prácticamente no hay recompensas y la satisfacción de sus necesidades es meramente psicológico. Los jefes interactúan muy poco con sus subordinados, generando miedo y falta de confianza.

- **Clima autoritarismo paternalista**

Este tipo de entorno se identifica porque la alta gerencia de la institución tiene un poco de seguridad y confianza en sus colaboradores, las decisiones las toma mayormente la alta gerencia y raras veces por los niveles inferiores. La motivación del trabajador se realiza por medio de castigos donde también están las recompensas. Los jefes interactúan con descendencia con sus subordinados y estos de manera reservada.

- **Clima consultivo**

En el clima consultivo, la alta dirección genera confianza y seguridad en los trabajadores. Las disposiciones se toman en la jerarquía alta, pero, también se permite la participación de los subordinados de los niveles inferiores. Existe una comunicación descendiente. Las sanciones ocasionales, las recompensas y otros factores se utilizan para motivar a los colaboradores. Existe un alto nivel de compañerismo entre jefes y subordinados.

Este tipo de entorno laboral genera una atmosfera laboral bastante dinámica, donde las actividades se dan bajo objetivos por lograr.

- **Clima participación en grupo**

En este clima, la alta dirección tiene amplia seguridad y libertad en



sus colaboradores. La toma de decisiones se lleva a cabo en todos los niveles de la organización. Cuando se trata de comunicación puede ser de manera ascendente, descendiente y vertical. Los empleados están motivados y comprometidos plenamente con la cooperación en la determinación de los objetivos laborales, mejoramiento del trabajo y también con la evaluación del rendimiento de acuerdo con los objetivos. En general se puede confirmar que todos los participantes y la alta dirección conforman un equipo con objetivos a nivel de toda la organización.

2.2.2.4 Dimensiones del clima organizacional

a) Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es la vía perfecta para poder comunicarse e interactuar con los demás miembros de la organización. Está comprometida en la actitud personal positiva de cada colaborador al momento de relacionarse con los demás miembros de la organización. Este estilo de comunicación permite expresar opiniones y valoraciones respetando los derechos de los demás y evitando enfrentamientos y reproches (Litwin y Stringer, 2008, citado en Llanca, 2018).

Este estilo de comunicación comprende los aspectos más relevantes de comunicación y asertividad, hoy en día las organizaciones requieren que los empleados sean asertivos, esto con la finalidad de que puedan resolver conflictos de manera adecuada; respetando siempre las opiniones y los puntos de vista de los demás.

b) Motivación laboral



La motivación es indispensable en todas las organizaciones, puesto que es un soporte para que los colaboradores puedan cumplir con los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz.

La motivación se refiere al ánimo para la consecución de objetivos, tanto personales como organizacionales. La motivación cuenta con tres elementos claves: la primera se refiere a la intensidad energética que tiene una persona para poder lograr un objetivo, sin embargo, no solo se requiere de intensidad energética, también se requiere de una dirección para canalizar los esfuerzos en beneficio de la organización. Todo esfuerzo tiene que estar dirigido a cumplir metas y objetivos (dirección), por último, la motivación tiene que ser persistente durante un tiempo determinado (Robbins & Judge, 2009).

c) Toma de decisiones

La toma de decisiones se realiza a diario en las organizaciones, dicho de otra manera, los gerentes y colaboradores eligen entre dos alternativas o más, con el fin de dar solución a los problemas que a diario se tienen. Los altos directivos de las organizaciones públicas y privadas toman decisiones en cuanto a determinar las metas, qué productos ofrecer, de donde sacar el financiamiento para el lanzamiento de productos, etc. La toma de decisiones se realiza en todos los niveles de la organización. Algo que es muy importante es que cada decisión que se tome necesita previamente un adecuado análisis e interpretación de la información (Robbins & Judge, 2009).

d) Relaciones interpersonales



Las relaciones interpersonales son relaciones que se forman a diario entre compañeros de trabajo. Dando lugar a las interacciones en cuanto a trato, contacto y comunicación que se establecen a lo largo de una relación laboral y en diferentes contextos (Uscamayta, 2015). Lo más importante sería la comunicación entre trabajadores, por medio de esta se transmiten emociones, pensamientos, ideas y opiniones (Ccama, 2021).

2.2.3 Satisfacción laboral

Robbins & Judge (2009) definen la satisfacción laboral como una actitud positiva hacia el trabajo, donde un individuo con alta satisfacción laboral presenta sentimientos y actitudes positivas hacia este, mientras que otra insatisfecha presenta actitudes negativas y desfavorables.

La satisfacción laboral es una orientación relativamente estable hacia una respuesta satisfactoria al trabajo que realiza un colaborador, apoyado en creencias y valores desarrollados por el mismo trabajador hacia su puesto de trabajo. La forma como se siente en su trabajo implica varios aspectos como: sueldo, estilo de inspección, circunstancias laborales, oportunidades de desarrollo, etc. En pocas palabras es la actitud que tiene el trabajador hacia su trabajo (Flórez, 2008).

Al respecto, Gibson et al. (2011) mencionan que satisfacción laboral se refiere al conjunto de emociones y sentimientos positivas y negativas del trabajador hacia su puesto de trabajo. También es una sensación de gusto o disgusto hacia el trabajo. También se cuenta con dos elementos presentes en las actitudes del empleado, que son los pensamientos y las intenciones de conducta.

Por lo tanto, la satisfacción laboral conlleva un conjunto de actitudes, emociones, sentimientos e intenciones propicias o perjudiciales hacia su trabajo.



Cuando un colaborador está satisfecho obtiene mayor rendimiento, mientras si es negativo muestra una actitud de disgusto y tiene un bajo rendimiento laboral. Esto se puede deber a varios aspectos como el nivel de salario, motivación, condiciones laborales, etc.

2.2.3.1 Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es trascendental, puesto que las organizaciones en la actualidad tienen el interés de conocer cómo está la moral de los trabajadores, la moral es un indicador útil para medir el funcionamiento de toda la organización, de esta manera los directivos pueden comparar la satisfacción en diferentes momentos, áreas y también con distintas organizaciones. Así mismo, la satisfacción no indica un buen desempeño. Por último, la satisfacción afecta en el ámbito familiar, vecinal y social (Flórez, 2008).

Es importante conocer la satisfacción laboral para construir mejores organizaciones, de esta manera se benefician los trabajadores, los clientes y la misma organización (Gibson et al., 2011).

Este tema está siendo tomado con mucha importancia en todas las organizaciones, ya que involucra a los colaboradores y su bienestar en la organización, medir la satisfacción laboral es relevante para que los gerentes puedan tomar las mejores decisiones en beneficio de los trabajadores, de los clientes y de la organización.

2.2.3.2 Modelo de los dos factores de Herzberg

De acuerdo con Hellriegel & Slocum (2009) argumentan que, el



Psicólogo Frederick Herzberg y otros colegas desarrollaron el modelo de los dos factores de Herzberg también llamado proposición de motivación e higiene, donde estudiaron lo que lleva a motivar a los trabajadores. En su investigación preguntaron a los trabajadores en qué momento se sentían excepcionalmente bien en sus puestos laborales y en qué momento se sentían excepcionalmente mal. Con base a este estudio desarrollaron la teoría bifactorial, también conocida como de los dos factores, logran identificar dos factores (motivadores y los higiénicos) que generan básicamente la satisfacción y la insatisfacción laboral.

Tabla 1

Fuentes de Satisfacción e insatisfacción laboral

Factores motivadores que afectan la satisfacción laboral	Factores de la Higiene que afectan la insatisfacción laboral
<ul style="list-style-type: none">• Logros• Autonomía• Avance• Retos• Responsabilidad• Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none">• Normas y políticas de la institución• Relaciones entre colaboradores• Relaciones con los colaboradores• Remuneración• Seguridad• Condiciones laborales

Nota: adaptado de Hellriegel & Slocum (2009).



Partiendo del estudio de Herzberg, que esperaba responder a la siguiente interrogante ¿Qué expectativa tiene la gente de su trabajo? Donde realiza la clasificación de las respuestas, donde encontró que los comportamientos que mostraban los colaboradores tenían una variación de manera significativa de cuando se sentían bien y cuando opinaban mal. Los componentes interiores como el logro, el compromiso y el reconocimiento establecen una relación con la satisfacción laboral. Mientras que en los componentes extrínsecos están la condición laboral, remuneración y supervisión laboral, los que están relacionados con la insatisfacción laboral. Los factores que generan la satisfacción laboral son diferentes a los factores que generan insatisfacción laboral (Robbins & Judge, 2009).

Chiavenato (2011) de acuerdo con Herzberg, indica que la satisfacción del trabajador y su motivación se debe al ambiente externo. También indica que hay dos factores que generan la satisfacción en el trabajo y son:

- **Factores higiénicos.** Forman parte de la motivación ambiental tales como condiciones laborales, remuneración, incentivos, relación entre jefes y subordinados, políticas de la institución, las oportunidades que existen, seguridad, entre otros. De ser adecuados estos aspectos, serán un escudo que evitara la insatisfacción, más no elevara la satisfacción de manera permanente. También conocidos como factores extrínsecos, se emplea cuando las instituciones tienen dentro de sus políticas el reconocimiento de alto desempeño y es ahí donde sirven como

recompensas (Hellriegel & Slocum, 2009).

- **Factores motivacionales.** Hace referencia al puesto, a las actividades y las responsabilidades. Genera un rendimiento laboral superior a los niveles normales y trae satisfacción duradera. También conocidos como factores intrínsecos, relacionados con la persona y el trabajo mismo (Hellriegel & Slocum, 2009).

Figura 3

Teoría de los dos factores



Nota: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separados. Adaptado de Chiavenato (2011).

2.2.3.3 Dimensiones de la satisfacción laboral

a) Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo hacen referencia a las condiciones físicas que rodean al trabajador como parte de la organización. En otras palabras, al ambiente físico que rodea al empleado mientras realiza sus actividades diarias (Chiavenato, 2007).

En la actualidad, un buen ambiente y la existencia de un lugar saludable y seguro se considera necesario. También otro factor es la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores (Mondy, 2010).



b) Oportunidades de promoción

Guell (2015, citado en Llanca, 2018) afirma que las oportunidades de promoción implican el ascenso a un puesto superior, teniendo en cuenta que el salario será mayor y también la responsabilidad. Las capacidades y las actitudes profesionales se desarrollan con una mayor confianza, debido a los nuevos retos y expectativas de puesto. El ascenso significa el éxito y representa un logro en la carrera del empleado (Chiavenato, 2007).

c) Reconocimiento

El reconocimiento es un incentivo no económico. El cual hace referencia a los programas formales, como el mejor empleado del mes. Por otro lado, los reconocimientos sociales son intercambios más informales entre jefes y empleados, como: elogios, aprobación, expresiones de aprecio por un trabajo bien realizado (Dessler, 2009).

Por otro lado, Werther & Davis (2008) manifiestan que bastantes organizaciones tienen políticas de reconocimiento, mediante las cuales los empleados reciben placas conmemorativas, certificados e incluso días especiales con goce de sueldo.

d) Compensación

La compensación es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los trabajadores perciben a cambio de su labor. La administración de las compensaciones está a cargo del área de recursos humanos y tiene por finalidad garantizar la satisfacción de los colaboradores. También, ayuda a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin una



buena compensación (salarios, sueldos, prestaciones, etc.) los trabajadores abandonan la organización (Werther & Davis, 2008).

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

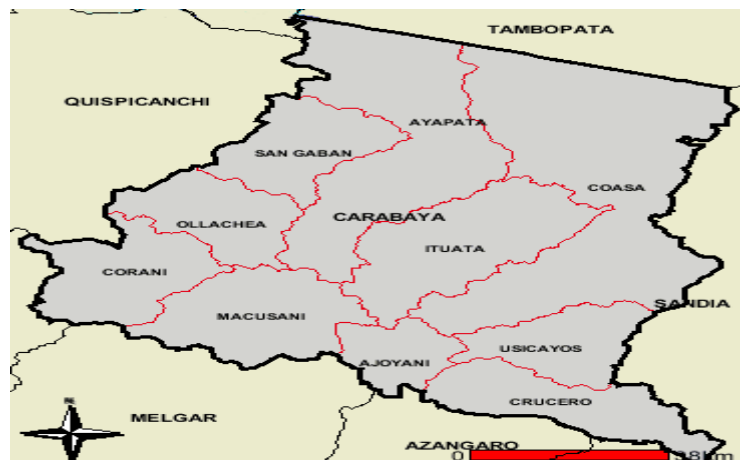
3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La municipalidad provincial de Carabaya-Macusani, se encuentra situado en el sur del Perú, departamento de Puno, provincia de Carabaya y distrito de Macusani; en las coordenadas $14^{\circ}04'07''\text{S}$ $70^{\circ}25'53''\text{O}$. Macusani tiene una superficie total de 1029.56 km^2 . Este distrito se encuentra al Sur de la provincia de Carabaya, en la zona norte de departamento de Puno y en la parte sur del territorio peruano. Está ubicado a una altura de 4315 msnm.

El distrito de Macusani limita: por el norte, con los distritos de Ollachea, Ayapata y parte de Corani; por el sur, con los distritos de Antauta y Nuñoa (Melgar); por el este, con las jurisdicciones de Ajoyani e Ituata y por el oeste, con el distrito de Corani y la Provincia de Canchis (Cusco).

Figura 4

Provincia de Carabaya, Puno



Nota: adaptado de Google maps.



3.1.1 Descripción de la institución

La municipalidad provincial de Carabaya-Macusani durante el gobierno de Don Manuel Pardo, el 5 de febrero de 1875 se promulgó la ley que establece la división de Carabaya en dos provincias: Carabaya y Sandia. La municipalidad de Carabaya es un órgano de administración local que promueve el desarrollo, con personería legal y derecho estatal. La municipalidad goza de independencia política, económica y funcional en los temas de su competencia. La finalidad de la Municipalidad Provincial de Carabaya es promover la apropiada prestación de servicios estatales y el progreso sostenible e integral de su territorio.

RAZÓN SOCIAL : Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani

RUC : 20206921898

REPRESENTANTE LEGAL : Abog. Edmundo Alejandrino Cáceres Guerra (alcalde provincial)

DIRECCIÓN LEGAL : Plaza 28 de julio Nro. 401, Macusani, Carabaya, Puno.

PÁGINA WEB : <https://www.gob.pe/municarabaya>

Figura 5

Municipalidad Provincial de Carabaya



Nota: palacio municipal de la provincia de Carabaya-Macusani.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.2.1 Población

Según Vara (2012) determina que “la población es el conjunto de sujetos que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo”. (p. 221)

Para la presente investigación, la población de estudio estuvo conformado por trabajadores de la municipalidad provincial de Carabaya, las cuales trabajan en las diferentes áreas y oficinas, conformado por un total de 93 trabajadores, de las cuales 68 personas pertenecen al contrato CAS y 25 son trabajadores nombrados.

Tabla 2

Población de estudio

Modalidad de contrato	Número de trabajadores	Puestos de trabajo
Nombrados	25	Sub gerentes de diferentes áreas
CAS	68	jefes de oficinas, asistentes administrativos
TOTAL	93	Especialistas y auxiliares

Nota: Municipalidad provincial de Carabaya-Macusani.

3.2.2 Muestra

Según Hernández et al. (2014) afirma que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de los elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p. 175)

“El muestreo aleatorio simple selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N ” (Vara, 2012).

La muestra estuvo representada por un total de 75 trabajadores entre hombres y mujeres. Para lo cual el tipo de muestreo fue aleatorio simple debido a que todos los trabajadores tenían las mismas probabilidades de ser escogidas para la investigación.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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



Donde:

n: es el tamaño de la muestra

N: es el tamaño de la población

Z: es el nivel de confianza (1.96), es decir, 95% de confianza

e: es la precisión o el error (5% de error)

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

reemplazando los valores en la fórmula, la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{93 * 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)}{0.05^2 * (93 - 1) + 1.96^2 * (1 - 0.5)}$$

$n = 75$

3.3 PROCEDIMIENTO

3.3.1 Método de investigación

“Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2010, p. 59).

La investigación empleó el método deductivo. El cual permitió realizar el planteamiento del problema, partiendo de analizar el clima organizacional a nivel internacional, nacional y también a nivel local, con el fin de dar soluciones



particulares. Se revisó teorías sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral con el fin de determinar situaciones particulares.

3.3.2 Enfoque de investigación

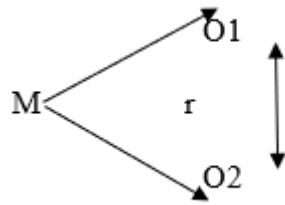
“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández et al., 2014, p. 4)

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, porque mediante esta se recolectó datos e información para probar hipótesis basados en la medición numérica y análisis estadístico.

3.3.3 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional. Descriptivo, de acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos buscan describir las características y perfiles de un grupo o población determinada, con el fin de recabar información de manera individual o grupal sobre las variables de estudio. Y correlacional, según Vara, (2012) las investigaciones correlacionales buscan determinar el nivel de relación o asociación entre dos o más variables de estudio.

El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional, porque se va a medir el grado de relación o asociación que existe entre las variables de estudio, primeramente, se mide cada una de las variables, seguidamente se cuantifican, se examinan y finalmente establecen las relaciones que existe entre las variables, en este caso variable clima organizacional y satisfacción laboral (Hernández et al., 2014).



Donde:

M = Muestra

O1 = Clima organizacional

O2 = Satisfacción laboral

r = Relación entre ambas variables de estudio

3.3.4 Diseño de la investigación

El diseño utilizado en la investigación es no experimental y transeccional, porque no hubo manipulación deliberada de las variables del estudio. En este diseño de investigación las variables se observan en su contexto natural. Los datos se recopilan en un momento determinado (único), previa coordinación con la oficina de recursos humanos de la municipalidad provincial de Carabaya (Hernández et al., 2014).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Encuesta

De acuerdo con Bernal (2010) indica que la encuesta es una de las técnicas de recolección de datos más usadas, fundamentado en un conjunto de preguntas (cuestionario).

3.4.2 Cuestionario

El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar información, utilizado en ciencias sociales, ciencias de la salud, entre otras áreas, con el fin de conocer determinadas necesidades, demandas, comportamientos, opiniones, calificaciones, entre otros. (Hernández et al., 2014). La investigación utilizó el cuestionario validado por (Llanca, 2018), donde desarrolla las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, utilizando la escala de medición de Likert.

Tabla 3

Ficha técnica - clima organizacional

Ficha técnica – clima organizacional	
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre clima organizacional
Autor	Richard C. Llanca Flores
Objetivo del instrumento	Evaluar el clima organizacional, en base a la percepción del colaborador
Forma de administración	Individual
Descripción del instrumento	Dimensiones (comunicación asertiva, motivación laboral, toma de decisiones y relaciones interpersonales)
Escala de medición	Escala de Likert

Nota: adaptado de Llanca (2018)

Tabla 4

Ficha técnica – satisfacción laboral

Ficha técnica – satisfacción laboral	
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre clima organizacional
Autor	Richard C. Llanca Flores
Objetivo del instrumento	Evaluar la satisfacción laboral, en base a la percepción del colaborador
Forma de administración	Individual
Descripción del instrumento	Dimensiones (condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, reconocimiento y compensación)
Escala de medición	Escala de Likert

Nota: adaptado de Llanca (2018)

3.4.3 Validez y confiabilidad de instrumentos

Según Hernández et al. (2014) afirma que todo instrumento debe contener validez y confiabilidad como requisitos esenciales. Validez hace referencia al nivel en que un instrumento efectivamente calcula la variable que se pretende medir. Por otro lado, la confiabilidad hace referencia en que el instrumento al ser aplicado al mismo objeto o sujeto brinda resultados iguales.

La investigación tomó instrumentos previamente validados por juicio de expertos tomados de la tesis de (Llanca, 2018) para las variables de clima organizacional y satisfacción laboral. En cuanto a la fiabilidad del instrumento se realizó mediante el Alpha de Cronbach.

Para obtener el coeficiente de Alpha de Cronbach, se utiliza el software SPSS, dando los siguientes resultados:

Variable Clima organizacional

Tabla 5

Estadística de Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,92	28

Nota: Elaborado en base del cuestionario, en el software SPSS.

Interpretación: El estadístico Alpha de Cronbach presenta un coeficiente de 0,92 para la variable clima organizacional, dando a conocer una alta confiabilidad y por consiguiente el instrumento es bueno. Teniendo en cuenta que para aceptar la fiabilidad del instrumento el valor Alfa de Cronbach tiene que ser mayor a 0.70, por debajo de este nivel no se tiene consistencia interna en el instrumento (Hernández et al., 2014).

Variable satisfacción laboral

Tabla 6

Estadística de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	28

Nota: Elaborado en base del cuestionario, en el software SPSS.

Interpretación: El estadístico Alpha de Cronbach presenta un coeficiente de 0,922 para la variable satisfacción laboral, dando a conocer una alta confiabilidad y por consiguiente el instrumento es bueno.



3.5 DISEÑO ESTADÍSTICO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

3.5.1 Prueba de normalidad

La muestra de estudio de la investigación es mayor a 50 participantes, por tal motivo se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, esta prueba se emplea para comprobar si los datos analizados poseen una distribución paramétrica, si fuera el caso se aplicará (R de Pearson), por el contrario, si los datos son no paramétricos se emplea un coeficiente de correlación no paramétrica (Rho de Spearman). Esta prueba de normalidad es muy importante para determinar de manera correcta el estadístico que se empleara en el análisis de datos.

Tabla 7

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	,073	75	,200*
Satisfacción Laboral	,092	75	,184

Nota: Procesado en el SPSS.

De acuerdo con la tabla se logra observar que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov muestra resultados de las variables de estudio, con un valor sig. De 0,200 y 0,184 respectivamente, y son mayores a $p > 0,05$, por lo tanto, determinamos que para la variable clima organizacional y satisfacción laboral según la prueba de normalidad cuentan con una distribución normal (distribución paramétrica), a partir de estos resultados se tomó el estadístico adecuado para usar en el análisis de datos, para la investigación se usó el R de Pearson, que se usa para datos paramétricos.

Los datos se analizaron utilizando programas de decodificación de datos e información, en el caso de la investigación se utilizó el programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) y Microsoft Excel. Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba de correlación de Pearson. De esta manera se determinó la relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya. A partir de los análisis se elaboraron tablas estadísticas, partiendo de los objetivos de la investigación, para culminar con la interpretación de los resultados obtenidos.

Tabla 8

Nivel de medición de las variables de acuerdo con la correlación de Pearson

Valor	Significado
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0-00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración a partir de Hernández et al. (2014).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de realizar trabajo de campo donde se aplicó la encuesta a trabajadores nombrados y CAS de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, quienes laboran en las diferentes gerencias, sub gerencias y oficinas, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Resultados descriptivos

- **Nivel de clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Carabaya**

Tabla 9

Nivel de Clima Organizacional

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	[28-66]	2	2,7	2,7
Regular	[67-105]	35	46,7	49,3
Favorable	[106-140]	38	50,7	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 9, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta. También se realizó la suma de ítems por cada dimensión de la variable clima organizacional para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 50.7% que representan a 38 trabajadores de la



Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, consideran que el clima organizacional es Favorable, mientras que el 46.7% que representa a 35 trabajadores indican que el clima organizacional es regular y solo el 2.7% que representa a 02 trabajadores consideran que el clima organizacional es desfavorable.

De acuerdo con los resultados obtenidos, un buen porcentaje de colaboradores (50.7%) afirman que el ambiente laboral es favorable, consideran que la comunicación asertiva, motivación laboral, relaciones interpersonales, entre otras, son buenas en la institución, analizando estos resultados podrían estar vinculados con el nivel jerárquico, tiempo en la institución y algunas gerencias y oficinas con un clima de fraternidad; por otro lado, casi la misma cantidad de trabajadores (46.7%) perciben el ambiente laboral como regular, debiéndose a trabajadores poco motivados, las relaciones laborales son pésimas y la comunicación deficiente, se tiene que tomar interés en este grupo de colaboradores, conociendo de cerca las necesidades o defectos que perciben en sus puestos laborales, oficinas y a nivel de la institución. Por último, un número minoritario (2.7%) califica de manera desfavorable el clima organizacional, podrían deberse a factores como: la falta de programas de capacitación, personal recientemente contratado, deficientes niveles de relación, etc.

- **Resultados de la dimensión Comunicación Asertiva**

Tabla 10

Dimensión Comunicación Asertiva

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	[7-17]	4	5,3	5,3
Regular	[18-28]	52	69,3	74,7
Favorable	[29-35]	19	25,3	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 10, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 69.3% que representa a 52 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que la comunicación asertiva es regular, mientras que el 25.3% que representa a 19 trabajadores indican que la comunicación asertiva es favorable y solo el 5.3% que representa a 4 trabajadores consideran que la comunicación asertiva es desfavorable dentro de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Analizando los resultados, un buen porcentaje de colaboradores (69.3%) concuerdan que la comunicación asertiva es regular entre trabajadores, jefes y subordinados, demostrando limitación en la expresión y consideración de sus ideas, respeto a ideas y aportes deficientes en consecuencia solución a conflictos pésimos; por otro lado, algunos trabajadores (25.3%) se sienten a gustos con la comunicación que practican; por último, un número reducido de empleados

(5.3%) sienten que la comunicación es desfavorable, se podría entender que no se cuenta en absoluto las ideas que proponen, no pueden expresar de manera libre sus ideas y la falta de talleres y capacitaciones en la organización.

- **Resultados de la dimensión Motivación Laboral**

Tabla 11

Dimensión Motivación Laboral

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	[7-17]	1	1,3	1,3
Regular	[18-28]	52	69,3	70,7
Favorable	[29-35]	22	29,3	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 11, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 69.3% que representa a 52 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que la motivación laboral es regular, mientras que el 29.3% que representa a 22 trabajadores indican que la motivación laboral es favorable y solo el 1.3% que representa a 1 trabajador consideran que la motivación laboral es desfavorable dentro de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Un buen porcentaje de colaboradores (69.3%) consideran que la motivación laboral es de manera regular, calificación que no es favorable para la organización. Podría deberse a factores internos y externos, carencia de políticas

de motivación laboral, falta de proyección de metas y objetivos, entender lo importante que estar motivado al momento de realizar alguna actividad o tarea; se presume que la organización carece de planes de motivación para el personal, lo cual podría afectar en el rendimiento laboral, satisfacción laboral, servicios a la ciudadanía, etc. Sin embargo, se cuenta con trabajadores (29.3%) que se sienten motivados al momento de realizar las tareas que se les encarga, podría estar sucediendo en algunas oficinas o áreas, la organización debe fortalecer y mantener estos niveles de motivación laboral. Por último, solo (1.3%) califica que la motivación laboral es desfavorable.

Implementar talleres de motivación laboral podría beneficiar en gran medida a los miembros de la organización, usuarios de servicios y a la misma institución.

- **Resultados de la dimensión Toma de Decisiones**

Tabla 12

Dimensión Toma de Decisiones

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	[7-17]	7	9,3	9,3
Regular	[18-28]	55	73,3	82,7
Favorable	[29-35]	13	17,3	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 12, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración,



realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 73.3% que representa a 54 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que la toma de decisiones es regular, mientras que el 17.3% que representa a 13 trabajadores indican que la toma de decisiones es favorable y solo el 9.3% que representa a 7 trabajadores consideran que la toma de decisiones es desfavorable en el Municipio provincial de Carabaya.

A partir del análisis de los resultados, un porcentaje alto de trabajadores (73.3%) consideran que la toma de decisiones es regular dentro de la institución. Esto se debe a factores como: colaboradores con bajo nivel de autoestima, pocos están comprometidos con la solución de problemas y se consideran poco importantes para la organización. En consecuencia, trabajadores con bajo nivel de iniciativa para la toma de decisiones ante cualquier situación problemática. Prosiguiendo, un número minoritario (17.3%) califican de favorable la toma de decisiones, estos trabajadores son los que aportan constantemente a la solución de problemas, cuentan con un alto nivel de autoestima, valoran lo importante que son para la institución y lo útiles que son. Por otro lado, se tiene que tener en cuenta la percepción de desfavorable (9.3%), podría deberse a que estos no participan activamente en la toma de decisiones de las principales áreas y oficinas.

- **Resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales**

Tabla 13

Dimensión Relaciones Interpersonales

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	[7-17]	3	4,0	4,0
Regular	[18-28]	48	64,0	68,0
Favorable	[29-35]	24	32,0	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: La tabla 13, muestra que se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 64% que representa a 48 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que las relaciones interpersonales son regulares, mientras que el 32% que representa a 24 trabajadores indican que las relaciones interpersonales son favorables y solo el 4% que representa a 3 trabajadores consideran que las relaciones interpersonales son desfavorables dentro de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Analizando, una buena cantidad de encuestados (64.0%) consideran que las relaciones interpersonales son de manera regular. Podría ser afectado por situaciones como: colaboradores con poca actitud al diálogo, indiferentes con sus colegas de trabajo, cuentan con un bajo nivel de tolerancia y son poco solidarios entre compañeros. Por otra parte, están los colaboradores (32.0%) que califican como favorable las relaciones interpersonales, son colaboradores que practican el

compañerismo, tienen una excelente actitud al diálogo, saben escuchar los problemas y sugerencias de sus colegas. Por último, están los encuestados (4.0%) que perciben de manera desfavorable, estos últimos requieren de mayor atención por parte de sus colegas, jefes y áreas correspondientes, son trabajadores que tienen dificultades para relacionarse con sus pares y también podría ser afectado por el clima de la organización.

Si bien es cierto la mayoría la califica de regular, pero no es el nivel óptimo requerido, se tiene contar con mecanismos que apoyen en el tema, con el objetivo de contar con colaboradores con muy buenas relaciones interpersonales y estas elevan el nivel de clima laboral de la organizacional.

- **Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Carabaya**

Tabla 14

Nivel de Satisfacción Laboral

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	[28-66]	1	1,3	1,3
Indiferente	[67-105]	52	69,3	70,7
Satisfecho	[106-140]	22	29,3	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 14, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión de la variable satisfacción laboral para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos.



Los datos muestran que el 69.3% que representa a 52 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que están indiferentes en cuanto a satisfacción laboral, mientras que el 29.3% que representa a 22 trabajadores manifiestan que están satisfechos y solo el 1.3% que representa a 1 trabajador consideran que están insatisfechos con la labor que realizan dentro de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Partiendo del análisis, la cantidad de colaboradores (69.3%) se sienten indiferentes en cuanto a la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que este tema influye bastante en el desempeño laboral, calidad de servicio que se ofrece a la ciudadanía, logro de objetivos, entre otros. Afectado por situaciones como: condiciones laborales, reconocimiento por la labor que realizan, oportunidades de promoción y el nivel de compensación, situaciones que no generan satisfacción permanente en los miembros de la organización. Por otra parte, se encuentran los que mencionan que están satisfechos (29.3%), este grupo podría estar integrado por gerentes, sub gerentes y jefes de oficina, por el tiempo de servicio, por trabajadores nombrados o de reciente contrato. Por último, una reducida cantidad de trabajadores (1.3%) se siente insatisfecho con la labor que realiza.

Es de importancia para la entidad analizar estos resultados, teniendo en cuenta que se tienen que implementar políticas y planes para elevar el nivel de satisfacción laboral, efectuar acciones en cuanto a factores motivacionales, sabiendo que estos generan satisfacción duradera y rendimientos laborales superiores a los normales.

- **Resultados de la dimensión Condiciones de Trabajo**

Tabla 15

Dimensión Condiciones de Trabajo

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	[7-17]	3	4,0	4,0
Indiferente	[18-28]	52	69,3	73,3
Satisfecho	[29-35]	20	26,7	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 15, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 69.3% que representa a 52 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que están indiferentes en cuanto a condiciones de trabajo, mientras que el 26.7% que representa a 20 trabajadores indican que están satisfechos con las condiciones de trabajo y solo el 4% que representa a 3 trabajadores consideran que están insatisfechos con las condiciones de trabajo con las que cuenta la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Al analizar, colaboradores en gran número (69.3%) indican estar indiferentes con las condiciones laborales que ofrece la Municipalidad, pudiendo ser afectada por la forma en como esta acondicionada los espacios físicos, equipos tecnológicos que facilitan la realización de sus actividades, apoyo que perciben de parte de los jefes, entre otros. Por otro lado, algunos encuestados (26.7%) manifiestan estar satisfechos, serian oficinas donde cuentan con equipos

tecnológicos modernos, espacios físicos confortables y adecuadas. Por último, en un nivel inferior (4.0%) se sienten insatisfechos, consideran que el acondicionamiento de espacios es deficiente, no cuentan con los equipos apropiados para la función que realizan, falta de apoyo por parte de sus jefes, etc.

Estar indiferentes no genera buenos resultados para la institución, por tal motivo, es necesario mejorar e implementar mejores condiciones de trabajo, mediante el acondicionamiento de espacios, equipamiento con equipos tecnológicos y mobiliarios, y mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de cada integrante.

- **Resultados de la dimensión Oportunidades de Promoción**

Tabla 16

Dimensión Oportunidades de Promoción

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	[7-17]	1	1,3	1,3
Indiferente	[18-28]	48	64,0	65,3
Satisfecho	[29-35]	26	34,7	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 16, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 64% que representa a 48 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que están indiferentes en cuanto a las oportunidades de

promoción, mientras que el 34.7% que representa a 26 trabajadores indican que están satisfechos con las oportunidades de promoción que ofrece la municipalidad y solo el 1.3% que representa a 1 trabajadores consideran que están insatisfechos con las oportunidades de promoción que brinda la Municipalidad Provincial de Carabaya.

De acuerdo a los resultados obtenidos, un buen porcentaje de colaboradores (64.0%) manifiestan estar indiferentes con las oportunidades de promoción que ofrece la Municipalidad Provincial de Carabaya. Debido a factores como la designación de cargos políticos en las altas direcciones de la institución, dejando de lado las evaluaciones de ascenso y la meritocracia. Por el contrario, otro grupo de encuestados (34.7%) manifiestan estar satisfechos con las oportunidades de promoción que perciben en la organización, en este grupo estarían considerados los trabajadores nombrados. Finalmente, un resultado (1.3%) se siente insatisfecho.

- **Resultados de la dimensión Reconocimiento**

Tabla 17

Dimensión Reconocimiento

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	[7-17]	4	5,3	5,3
Indiferente	[18-28]	57	76,0	81,3
Satisfecho	[29-35]	14	18,7	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.



Interpretación: En la tabla 17, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 76% que representa a 57 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani manifiestan que están indiferentes con el reconocimiento por parte de la municipalidad, mientras que el 18.7% que representa a 14 trabajadores indican que están satisfechos con el reconocimiento que brinda la municipalidad y solo el 5.3% que representa a 4 trabajadores consideran que están insatisfechos con los reconocimientos que brinda la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Analizando, un porcentaje considerable (76.0%) manifiestan estar indiferentes con el reconocimiento que brinda la municipalidad por las actividades y logros que consiguen. Esta indiferencia se debe a la falta de políticas y acciones para reconocer a los empleados que alcanzan objetivos y metas, si se habla de reconocimiento no solo es reconocer a las personas, sino también a las diferentes áreas y oficinas que logran alcanzar sus objetivos y metas. Por otra parte, algunos (18,7%) evalúan que se sienten satisfechos, colaboradores que en algún momento fueron reconocidos y elogiados, por sus jefes, oficina de recursos humanos y por una alta autoridad de la municipalidad. Finalmente, un grupo minoritario de encuestados (5.3%) dicen estar insatisfechos con el reconocimiento que se les brinda, colaboradores que nunca recibieron algún reconocimiento o felicitación por parte de la organización.

La municipalidad deberá implementar políticas y acciones que fomenten el reconocimiento por la ardua labor que realizan en beneficio de la organización. Reconocimientos a nivel personal, donde se felicite y elogie a trabajadores que

alcancen altos niveles de rendimiento, las felicitaciones de jefes de área a subordinados tienen que ser de manera constante; la administración de talento humano encargarse de reconocer y felicitar a las áreas y oficinas que alcancen las metas y objetivos propuestos durante un periodo determinado de trabajo.

- **Resultados de la dimensión Compensación**

Tabla 18

Dimensión Compensación

	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	[7-17]	23	30,7	30,7
Indiferente	[18-28]	48	64,0	94,7
Satisfecho	[29-35]	4	5,3	100,0
Total		75	100,0	

Nota: Adaptado del cuestionario y procesado en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 18, se puede observar y se ha identificado la cantidad y el porcentaje de colaboradores que llenaron la encuesta, también se realizó la suma de ítems por cada dimensión para realizar la escala de valoración, realizada a través de la técnica de baremos. Los datos muestran que el 64% que representa a 48 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani consideran que están indiferentes en cuanto a compensación, mientras que el 30.7% que representa a 23 trabajadores indican que están insatisfechos con la compensación que brinda la municipalidad y solo el 5.3% que representa a 4 trabajadores consideran que están satisfechos con la compensación que ofrece la Municipalidad Provincial de Carabaya.



De acuerdo a los resultados, un buen número de colaboradores (64.0%) indican estar indiferentes con la compensación que reciben por sus servicios, creen que la remuneración es baja, falta de incentivos salariales y muchas veces no se les reconoce los tiempos extras. Por otra parte, algunos (30.7%) manifiestan estar insatisfechos, podría deberse al nivel remunerativo que no está acorde al mercado laboral, perciben que no existe los incentivos salariales, laboran tiempos extras que no se les reconoce y no existe un pago diferenciado según los resultados que alcanzan. Por último, una minúscula parte (5.3%) dicen estar satisfecho con la compensación que reciben.

La administración deberá tomar acciones para poder mejorar estos niveles de insatisfacción, mediante el reconocimiento de horas extras de trabajo y nivelar el nivel salarial acorde a la canasta básica familiar.

En resumen, los resultados descriptivos, en cuanto a clima organizacional y satisfacción laboral, de acuerdo a las tablas y las figuras de las dimensiones de comunicación asertiva, motivación laboral, toma de decisiones y relaciones interpersonales, los resultados indican que son de manera regular. Por otro lado, las dimensiones de satisfacción laboral tienen un resultado de indiferente. Si los niveles de clima organizacional aumentan, también se tendrá mejoras en los resultados de satisfacción laboral.

4.1.2 Correlación y prueba de hipótesis

4.1.2.1 Correlación objetivo específico 1

Conocer la relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Tabla 19

Correlación entre Clima organizacional y condiciones de trabajo

Correlaciones			
		Clima Organizacional	Condiciones de trabajo
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,726**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	,726**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Nota: Datos procesados en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 19, según SPSS, los resultados muestran la prueba de correlación de Pearson, donde se obtuvo un valor correlacional de 0,726** el cual nos indica que existe una correlación positiva media, con un nivel de significancia ($p < 0,05$), donde $p = 0,000$ resultando que la correlación es significativa. El clima organizacional se relaciona positiva y significativamente con la dimensión de condiciones de trabajo, donde si existe un mejor clima organizacional existirá mejores condiciones laborales para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Prueba de hipótesis específica 1

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial



de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Regla de Decisión

Si $p < 0,05$ rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alterna (H1).

Si $p > 0,05$ aceptamos la hipótesis nula (H0) y rechazamos la hipótesis alterna (H1).

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el coeficiente de correlación de Pearson = 0,726 indicando que existe una correlación positiva media. Donde la prueba de significación bilateral es = 0,000 siendo menor al $p < 0,05$; por tanto, según la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.1.2.2 Correlación objetivo específico 2

Determinar la relación entre clima organizacional y las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Tabla 20

Correlación entre Clima organizacional y Oportunidades de promoción

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Oportunidades de promoción
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,473**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Oportunidades de promoción	Correlación de Pearson	,473**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Nota: Datos procesados en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 20, según SPSS, presenta los resultados de la prueba de correlación de Pearson, en la que se obtuvo un valor correlacional de 0,473** lo que indica la presencia de una correlación positiva débil, con un nivel de significancia ($p < 0,05$), donde $p = 0,000$ lo que hace que la correlación sea significativa. El clima organizacional está relacionada positiva y significativamente con la dimensión de oportunidades de promoción, donde si existe un mejor clima organizacional existirá mejores oportunidades de desarrollo profesional para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Prueba de hipótesis específica 2

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad



Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Regla de Decisión

Si $p < 0,05$ rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alterna (H1).

Si $p > 0,05$ aceptamos la hipótesis nula (H0) y rechazamos la hipótesis alterna (H1).

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el coeficiente de correlación de Pearson = 0,473 indicando que existe una correlación positiva débil. Donde la prueba de significación bilateral es = 0,000 siendo menor al $p < 0,05$; por tanto, según la regla de decisión, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.1.2.3 Correlación objetivo específico 3

Conocer la relación entre clima organizacional y el reconocimiento de los trabajadores de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Tabla 21

Correlación entre Clima organizacional y Reconocimiento

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Reconocimiento
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,549**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Reconocimiento	Correlación de Pearson	,549**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Nota: Datos procesados en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 21, según SPSS, los resultados muestran la prueba de correlación de Pearson, donde se obtuvo un valor correlacional de 0,549** el cual nos indica que existe una correlación positiva media, con un nivel de significancia ($p < 0,05$), donde $p = 0,000$ resultando que la correlación es significativa. El clima organizacional se relaciona positiva y significativamente con la dimensión de reconocimiento, donde si existe un mejor clima organizacional existirá mayor nivel de reconocimiento para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya.



Prueba de hipótesis específica 3

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Regla de Decisión

Si $p < 0,05$ rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alterna (H1).

Si $p > 0,05$ aceptamos la hipótesis nula (H0) y rechazamos la hipótesis alterna (H1).

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el coeficiente de correlación de Pearson = 0,549 indicando que existe una correlación positiva media. Donde la prueba de significación bilateral es = 0,000 siendo menor al $p < 0,05$; por tanto, según la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.1.2.4 Correlación objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Tabla 22*Correlación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral*

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,692**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	75	75
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,692**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	75	75

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

Nota: Datos procesados en el SPSS.

Interpretación: En la tabla 22, según SPSS, los resultados muestran la prueba de correlación de Pearson, donde se obtuvo un valor correlacional de 0,692** el cual nos indica que existe una correlación positiva media, con un nivel de significancia ($p < 0,05$), donde $p = 0,000$ resultando que la correlación es significativa. El clima organizacional se relaciona positiva y significativamente con la variable satisfacción laboral, cuando hay un mejor ambiente organizacional, los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carabaya tendrán un mayor nivel de satisfacción laboral.

Prueba de hipótesis general

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de



Carabaya-Macusani, periodo 2022.

H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.

Regla de Decisión

Si $p < 0,05$ rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alterna (H1).

Si $p > 0,05$ aceptamos la hipótesis nula (H0) y rechazamos la hipótesis alterna (H1).

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el coeficiente de correlación de Pearson = 0,692 indicando que existe una correlación positiva media. Donde la prueba de significación bilateral es = 0,000 siendo menor al $p < 0,05$; por tanto, según la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.2 DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron en la investigación con respecto al clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la MPC, de acuerdo a la estadística inferencial procesado en el SPSS, el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral es de 0,692, indicando que la correspondencia es positiva media. Para la contrastación de hipótesis, la significación bilateral es = 0,000 este valor es menor a 0,05; en consecuencia, la hipótesis general se acepta, por lo que el clima organizacional está significativamente relacionado con la satisfacción laboral de los trabajadores de la MPC-Macusani.



La correlación positiva media entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del municipio de la provincia de Carabaya-Macusani, contempla que mientras más favorable sea el ambiente laboral, se tendrá mayores niveles de satisfacción laboral. Por otro lado, en relación a los resultados descriptivos, 50.7% de los encuestados califican el ambiente laboral como favorable, también el 46,7% lo califican como ambiente laboral regular.

Estos resultados se pueden comparar con los hallazgos de los investigadores Soria et al. (2019) donde demuestran que entre el clima organizacional y la satisfacción laboral existe una correlación positiva y significativa, mencionando que cuando se realice mejoras para un adecuado clima organizacional también aumentará la satisfacción laboral en los colaboradores. Por otro lado, los autores Palomino & Cruz (2019) evidenciaron que, el coeficiente Rho de Spearman es 0,621 indicando que existe una correlación positiva alta y nivel de Sig. Bilateral = 0,029 este resultado es inferior a 0,05; por ende admite la hipótesis alterna y refuta la hipótesis nula, afirma que a un nivel de significancia de 95% existe una correlación positiva alta entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Un ambiente laboral adecuado que esté a la altura de los trabajadores y que haga sentir cómodos a los trabajadores repercutirá directamente en la satisfacción de los colaboradores, estos estarán motivados, comprometidos con su labor, aumentara su rendimiento por consiguiente el beneficiado será la institución.

Por otro lado, Mamani (2019) en su artículo evidencio que el coeficiente de correlación de Pearson es = 0,981, donde la correlación es positiva y la Sig. (bilateral) es = 0,000 menor al valor de 0.05; por consiguiente, la correlación es significativa entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral. A medida que mejore los indicadores del clima organizacional, aumentara los indicadores de la satisfacción laboral. Del mismo modo, Mamani (2019) concluye que, existe relación entre las variables de clima



organizacional y desempeño laboral, el cual alcanzó un factor de correlación de $r = 0,416$ la relación también es positiva y significativa, cuando el ambiente laboral es favorable aumenta la productividad de los trabajadores, se considera al clima organización como un aspecto relevante que repercute de manera directa en la productividad de los trabajadores de la Caja Municipal Cusco.

Llanca (2018) en su investigación contrastó que, entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la municipalidad distrital de Rímac, la correlación de Rho de Spearman es $= 0,863$, donde existe correlación positiva considerable y en cuanto al valor Sig. Bilateral es de $p = 0,000$; siendo este último menor a $0,05$. Con estos resultados acepta la hipótesis alterna, donde indica que existe asociación positiva entre las variables de estudio. Refiere que, si se aumenta el nivel de clima organizacional, también aumentará el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos de dicha institución.

De los resultados obtenidos, en cuanto al modelo de los dos factores de Herzberg, Chiavenato (2011) de acuerdo con Herzberg, menciona que existen factores higiénicos y motivacionales. En la investigación, los factores higiénicos estuvieron conformados por las dimensiones condiciones de trabajo y compensación y los factores motivacionales por las dimensiones oportunidades de promoción y reconocimiento.

En los factores higiénicos, $69,3\%$ de colaboradores indicaron estar indiferentes en cuanto a las condiciones de trabajo y $64,0\%$ se sienten indiferentes con la compensación que perciben. Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que si estos factores son adecuados evitaran la insatisfacción laboral, pero no garantizan la satisfacción permanente. Este factor requiere de una atención inmediata, puesto que existe disconformidad con la forma en que están los ambientes de trabajo, equipos de trabajo, espacios adecuados para realizar



las actividades. Por otro lado, el nivel salarial no está a las expectativas del colaborador, las horas extras no son reconocidas ni recompensadas.

En los factores motivacionales, 64.0% de los colaboradores se sienten indiferentes con las oportunidades de promoción y 76.0% están indiferentes con el reconocimiento que reciben por parte de la municipalidad. Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que hace referencia a la persona y al trabajo mismo, este factor trae satisfacción duradera y permanente. Requiere una mayor atención puesto que traerá satisfacción prolongada para los colaboradores.



V. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos de la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- Con base en resultados del objetivo general: se concluye que existe relación entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Carabaya, dando como resultado el coeficiente de Pearson $r = 0,692$, indicando que la correlación es positiva media y el valor Sig. Bilateral es de 0,000 que es menor al 0,05 lo que indica que la relación es significativa. De acuerdo con los resultados, 50.7% de colaboradores perciben un ambiente favorable, casi al mismo porcentaje 46.7% consideran de manera regular. En cuanto a satisfacción laboral, 69.3% lo consideran de manera indiferente. Estos valores estadísticos demuestran la falta de fortalecimiento del clima organizacional y mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo.
- Con base en resultados del objetivo específico 1: se concluye que existe relación entre la variable clima organizacional y la dimensión condiciones laborales de los colaboradores en el Municipio provincial de Carabaya, dando como resultado el coeficiente de Pearson $r = 0,726$, indicando que la correlación es positiva media y el valor Sig. Bilateral es de 0,000 que es menor al 0,05 lo que demuestra que la relación es significativa. De acuerdo con los resultados 69.3% mencionan estar indiferentes en cuanto a las condiciones de trabajo que ofrece la organización. Mejorar las condiciones de trabajo, elevaran el nivel de Clima Organizacional, favoreciendo tanto al empleado y empleador.
- Con base en resultados del objetivo específico 2: se encontró que existe relación entre la variable clima organizacional y la dimensión oportunidades de promoción



de los trabajadores en el Municipio Provincial de Carabaya, dando como resultado el coeficiente de Pearson $r = 0,473$ indicando que la correlación es positiva débil y el valor Sig. Bilateral es de 0,000 que es menor al 0,05 lo que demuestra que la relación es significativa. De acuerdo con los resultados 64.0% mencionan estar indiferentes en cuanto a las oportunidades de promoción que ofrece la organización. Ofrecer adecuadas oportunidades de promoción y en concordancia con los instrumentos de gestión, beneficiaran a los colaboradores y elevara el nivel de clima organizacional.

- Con base en resultados del objetivo específico 3: se concluye que existe relación entre la variable clima organizacional y la dimensión reconocimiento de los trabajadores en el Municipio Provincial de Carabaya, por lo tanto, el coeficiente de Pearson $r = 0,549$, indica que la correlación es positiva media y el valor Sig. Bilateral es de 0,000 que es menor al 0,05 lo que demuestra que la relación es significativa. De acuerdo con los resultados 76.0% mencionan estar indiferentes en cuanto a los reconocimientos que brinda la organización.
- Las propuestas de mejora en cuanto al clima organizacional, elevan y mejoran los niveles de satisfacción laboral, teniendo como ventajas, mayor productividad, mejores niveles de desempeño laboral y calidad en los servicios que se ofrece hacia la ciudadanía.



VI. RECOMENDACIONES

A partir de los objetivos, resultados estadísticos y las conclusiones obtenidas se plantea las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda al jefe de la oficina de recursos humanos, realizar evaluaciones semestrales y/o anuales para determinar el nivel de clima organizacional, teniendo en cuenta que, 46.7% de los colaboradores percibe el clima organizacional de manera regular. El objetivo de las evaluaciones es mejorar el ambiente laboral y también aumentar el nivel de satisfacción laboral.
- A la oficina de Recursos Humanos, organizar capacitaciones y talleres para el personal, considerando como antecedente los resultados de la investigación donde 69.3% de encuestados perciben la comunicación asertiva como regular. El objetivo es mejorar el nivel de clima organizacional y generar mejores niveles de comunicación entre trabajadores.
- Se sugiere a las autoridades políticas de la Municipalidad Provincial de Carabaya, establecer lineamientos de promoción acorde a las normativas e instrumentos de gestión vigentes, debido a que 69.0% de los encuestados mencionan estar indiferentes e insatisfechos con las oportunidades de promoción que brinda la entidad.
- En lo que se refiere al reconocimiento, se recomienda hacer reconocimientos a las áreas que logran alcanzar objetivos y planes en beneficio de la Municipalidad, también realizar reconocimientos y felicitaciones a los trabajadores que tengan un alto nivel de desempeño laboral, teniendo en cuenta que 76.0% de colaboradores se siente indiferente. El objetivo es mejorar el nivel reconocimiento para que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización.



- A la municipalidad provincial de Carabaya, mediante la oficina de recursos humanos y otros. Implementar un plan de capacitación, con el propósito de mejorar el nivel del clima organizacional y de satisfacción laboral.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazalar, M., & Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, 1(2), 35–51. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª Ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. EDITORIAL TRILLAS. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Ccallo, M. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao Ilave-2017-2018* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9865/Ccallo_Maquera_Maribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ccama, S. (2021). *Relaciones Interpersonales y clima organizacional de las socias de los comedores populares del distrito de Puno - 2018* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14727/Ccama_Flores_Sonia_Gabriela.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va Ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. A. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional*. MCGRAW-



HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano* (3^a Ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. A. [http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento humano 3ra ed.pdf](http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. PEARSON EDUCACIÓN. <https://docer.com.ar/doc/xex1xx>
- Díaz, F., Fuentes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC. [https://www.academia.edu/43470915/Psicología_de_las_organizaciones](https://www.academia.edu/43470915/Psicologia_de_las_organizaciones)
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U. [https://www.academia.edu/11855126/GESTIÓN_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW](https://www.academia.edu/11855126/GESTION_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW)
- ESAN. (2020). *¿Cómo mantener un buen clima laboral en tiempos de pandemia?* Conexiónesan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/como-mantener-un-buen-clima-laboral-en-tiempos-de-pandemia/>
- Flórez, J. (2008). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Universidad del Pacífico. <https://es.scribd.com/document/346448288/270498301-El-comportamiento-humano-en-las-organizaciones-pdf>



- Gan, F., Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
<https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructuras y procesos*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
https://www.academia.edu/37405057/Comportamiento_humano_en_el_trabajo
- González, J., Ramirez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El Clima Organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación&Negocios*, 13(21), 15–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.80>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ª Ed.). Cengage Learning Editores. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INFOBAE. (2019). *Clima laboral*. INFOBAE.
<https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/04/25/clima-laboral-segun-una-encuesta-el-54-de-las-personas-afirma-que-no-se-siente-comoda-en-el-trabajo/>
- Llanca, R. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital del Rímac, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29394>
- Mamani, C. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A, Agencias Juliaca-2019* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional de la Universidad



- Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2954>
- Mamani, O. (2019). Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la Región de Puno. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado de La UNA PUNO*, 8(3), 1187–1194. <https://doi.org/10.26788/EPG.V8I3.1073>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. PEARSON EDUCACIÓN. www.pearsoneducacion.net
- Organización Panamericana de la Salud. (2021). *Salud de los trabajadores*. Organización Panamericana de La Salud. <https://www.paho.org/es/temas/salud-trabajadores>
- Palomino, S., & Cruz, R. (2019). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Micaela Bastidas]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Micaela Bastidas http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/897/T_0563.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Ramírez, R., Ruiz, C., Gonzáles, J., Terán, N., Caceres, J., & Palomino, G. del P. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1198–1208. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321
- Ramos, J., Acosta, R., Ramos, K., & Martínez, Á. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V30I1.1246>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. / *Revista Educación En Valores. Universidad de Carabobo*, 1(25), 3–18.



<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Silva, E., Silva, G., & Bautista, J. (2018). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Morales, Región de San Martín. *TZHOECOEN*, 10(1), 56–63. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>

Soria, A., Pedraza, N., & Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1–14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

Uscamayta, V. (2015). *La autoestima y las relaciones interpersonales de los estudiantes del tercer año de educación secundaria de la institución educativa “Nuestra señora de Lourdes” Miguel Grau. Distrito de Paucartapa. Arequipa*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de San Agustín <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4555/EDusbov.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa: desde la idea inicial hasta la sustentación*. Universidad San Martín de Porres. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentación.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño	Pruebas estadísticas
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022</p>	<p>VI. Clima organizacional</p> <p>VD. Satisfacción laboral</p>		
<p>Problema específico 1 ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?</p>	<p>Objetivo específico 1 Conocer la relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.</p>	<p>Hipótesis específico 1 El clima organizacional se relaciona significativamente con las condiciones de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.</p>	<p>VI. Clima organizacional</p> <p>VD. Condiciones de trabajo</p>		
<p>Problema específico 2 ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?</p>	<p>Objetivo específico 2 Determinar la relación entre clima organizacional y las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.</p>	<p>Hipótesis específico 2 El clima organizacional se relaciona significativamente con las oportunidades de promoción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.</p>	<p>VI. Clima organizacional</p> <p>VD. Oportunidades de promoción</p>	<p>Descriptivo-Correlacional</p>	<p>Coefficiente de Pearson</p>
<p>Problema específico 3 ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?</p>	<p>Objetivo específico 3 Conocer la relación entre clima organizacional y el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.</p>	<p>Hipótesis específico 3 El clima organizacional se relaciona significativamente con el reconocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.</p>	<p>VI. Clima organizacional</p> <p>VD. Reconocimiento</p>		
<p>Problema específico 4</p> <p>¿Qué sugerencias se pueden proponer para un adecuado clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022?</p>	<p>Objetivo específico 4</p> <p>Proponer mejoras para lograr un adecuado clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022.</p>				

ANEXO 2: Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Clima Organizacional	Hace referencia al ambiente interno de la organización, son las propiedades motivacionales dentro del ambiente de trabajo como: ánimo, trabajo en equipo, comunicación, interés por realizar las tareas, etc. Estas propiedades llevan a motivar y elevar la moral de los colaboradores y aumentan el nivel de clima organizacional. (Chiavenato, 2011).	Comunicación asertiva	Libertad de expresión Respeto de ideas Solución de disconformidades Expresión con respeto	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7	
		Motivación laboral	Elementos internos Elementos externos Anhelo personal Logros laborales	8; 9; 10; 11; 12; 13; 14	Ordinal
		Toma de decisiones	Ambientes de meditación Elección de alternativas Información de logros	15; 16; 17; 18; 19; 20; 21	(5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) En parte (2) En desacuerdo (1) Totalmente de desacuerdo
		Relaciones interpersonales	Comunicación Prestar atención a los colegas Apoyo y fraternidad Paciencia y compromiso	22; 23; 24; 25; 26; 27; 28	
Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral es una actitud positiva hacia el trabajo, donde un colaborador con alta satisfacción laboral presenta sentimientos positivos hacia este, mientras otra insatisfecha presenta actitudes negativas y desfavorables. (Robbins & Judge, 2009).	Condiciones de trabajo	Adecuación de espacios Clima organizacional Infraestructura	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7	
		Oportunidades de promoción	Promoción de ascenso Comisión de organización por área Encargar funciones de acuerdo al perfil profesional	8; 9; 10; 11; 12; 13; 14	Ordinal
		Reconocimiento	Logros alcanzados a nivel personal	15; 16; 17; 18; 19; 20; 21	(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Indiferente (2) Insatisfecho (1) Muy insatisfecho
			Logros alcanzados a nivel institucional		
Compensación	Escala remunerativa Aumento salarial Remuneraciones extraordinarias	22; 23; 24; 25; 26; 27; 28			



ANEXO 3: Proponer mejoras para poder lograr un adecuado nivel de clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, 2022.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARABAYA-MACUSANI

Generalidades

En la actualidad las municipalidades provinciales y distritales deben generar ambientes más eficientes y adaptables al cambio. Crear ambientes favorables que faciliten el desarrollo de actividades diarias. Donde los colaboradores se sientan motivados con deseos de mejorar cada día, donde la relación entre jefe y subordinado sea de manera armoniosa, con el objetivo de ser más eficientes y eficaces al momento de alcanzar los objetivos de la organización.

La propuesta de mejora, mediante la capacitación y talleres, busca aumentar el nivel de clima organizacional y sus dimensiones; teniendo en cuenta de que, si se cuenta con un nivel adecuado de clima organizacional, por consiguiente, aumentará el nivel de satisfacción laboral percibido por los colaboradores de la Municipalidad.

Objetivo general

Contar con un adecuado nivel de clima organizacional en la MPC-Macusani.

Objetivos Específicos



- Conocer y mejorar la importancia de la comunicación asertiva entre colaboradores de la MPC-Macusani, con el propósito de mejorar el nivel de clima organizacional.
- Gestionar talleres de motivación laboral en trabajadores de la MPC-Macusani, con el fin de motivarlos y mejorar el nivel de clima organizacional.
- Promover actividades para desarrollar las relaciones interpersonales entre trabajadores.

Justificación

Las organizaciones públicas ofrecen servicios a la sociedad, por lo cual deben estar preparados para poder ofrecer servicios de calidad y oportunos. Es por ello, que el talento humano con la que cuenta la Municipalidad Provincial de Carabaya, tiene que contar con adecuados niveles de clima organizacional y satisfacción laboral, ya que influyen directamente en su conducta al momento de prestar algún servicio a la ciudadanía.

La propuesta se justifica para mejorar el nivel de clima organizacional dentro de la Municipalidad, teniendo en cuenta que 46.7% de los colaboradores perciben un clima organizacional regular y 69.3% se sienten indiferentes con la satisfacción laboral. los principales involucrados serán los colaboradores de las diferentes áreas y oficinas.

Antecedentes

Con base en los resultados de la investigación realizada, 69.3% de los colaboradores perciben que la comunicación asertiva es de manera regular, 69.3%



mencionan que la motivación laboral es regular, en cuanto a toma de decisiones 73.3% lo considera de manera regular y 64.0% percibe las relaciones interpersonales como regular. A partir de estos resultados se plantea alternativas de solución.

Ámbito de aplicación

Personal que labora en las distintas gerencias, sub gerencias, oficinas y unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani.

Encargados

Sub gerencia de Administración General, Oficina de Recursos Humanos y sub gerencia de planificación y presupuesto.

Estrategias

se emplearán las siguientes estrategias.

- Desarrollar casos prácticos que los trabajadores desarrollen cotidianamente.
- Realizar talleres grupales e individuales.
- Metodología de exposición diálogo – participativo.

Plan de desarrollo de actividades de acuerdo a objetivos

Tema	Objetivo	Actividades	Responsable	Cronograma	presupuesto
	Promover la comunicación asertiva	Definición e importancia de comunicación asertiva en el entorno laboral.			
1. Comunicación asertiva	para mejorar el trabajo en equipo y proporcionar estrategias de comunicación.	Taller grupal, trabajo en equipo y comunicación asertiva en la solución de problemas. La comunicación asertiva a partir del autoconocimiento y el uso del lenguaje empoderado.	Especialista en comunicación asertiva	01 veces por año	S/ 2065.00
2. Motivación laboral	Motivar a los colaboradores a nivel personal y laboral, con el objetivo de mejorar su desempeño laboral.	Definición e importancia de la motivación laboral en el logro de objetivos personales y laborales. Factores que influyen en la motivación laboral (factores internos y externos).	Especialista en motivación laboral	01 veces por año	

	Charlas sobre la importancia y el fomento de las relaciones interpersonales, actitud al dialogo, ser solidarios entre compañeros y saber escuchar la opinión de los demás.	
	Fortalecer las relaciones laborales entre compañeros de trabajo con el fin de mejorar el nivel de clima organizacional.	Implementar actividades deportivas y culturales, teniendo en cuenta que estas actividades fortalecen las relaciones entre subordinados y jefes y viceversa.
3. Relaciones interpersonales		Oficina de Recursos Humanos, gerentes, subgerentes y jefes de área.
		De manera trimestral y/o semestral
		Fomentar la participación de todos los colaboradores en las actividades extralaborales que programa la oficina de recursos humanos, con el fin de generar un ambiente de fraternidad

Nota: Elaboración propia.



Medios y materiales

- Especialista
- Computadoras y laptops
- Pizarra, Plumones, lapiceros y hojas de papel.
- Ambiente para evento

Presupuesto:

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo total
Especialista	S/ 1500.00	1	S/ 1500.00
Plumones	S/ 5.00	6 unid.	S/ 30.00
Lapiceros	S/ 20.00	3 cajas	S/ 60.00
Folder y hojas	S/ 0.50	150 unid.	S/ 75.00
Refrigerios	S/ 2.00	150 unid.	S/ 300.00
Otros			S/ 100.00
Total			S/ 2065.00

Nota: Elaboración Propia.



ANEXO 4: Baremos de los instrumentos

Tabla 23

Baremación de la variable Clima Organizacional

Variable y dimensiones	Niveles		
	Desfavorable	Regular	Favorable
Clima Organizacional	[28-66]	[67-105]	[106-140]
Comunicación Asertiva	[7-17]	[18-28]	[29-35]
Motivación Laboral	[7-17]	[18-28]	[29-35]
Toma de decisiones	[7-17]	[18-28]	[29-35]
Relaciones Interpersonales	[7-17]	[18-28]	[29-35]

Nota: Elaboración propia.

Tabla 24


Baremación variable Satisfacción Laboral

Variable y dimensiones	Niveles		
	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Satisfacción Laboral	[28-66]	[67-105]	[106-140]
Condiciones de trabajo	[7-17]	[18-28]	[29-35]
Oportunidades de Promoción	[7-17]	[18-28]	[29-35]
Reconocimiento	[7-17]	[18-28]	[29-35]
Compensación	[7-17]	[18-28]	[29-35]

Nota: Elaboración propia.



ANEXO 5: Carta de autorización por parte de la MPC, para aplicación de encuestas



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
CARABAYA - MACUSANI
Macusani Capital Alpaquera Del Perú y Del Mundo

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Macusani, 19 de agosto del 2022.

CARTA N° 007 – 2022/MPC–M/ORH

Sr. Raúl René Hualla Mendoza
Tesisista de la Universidad Nacional del Altiplano
Presente. -

Asunto : Se autoriza la aplicación de encuesta a trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Carabaya.

Ref. : Escrito con registro N° 6182-2022.


De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a su digna persona, para extenderle mis más cordiales saludos con la finalidad de comunicarle que en coordinación con la alta dirección, se ha decidido autorizar la aplicación de encuesta a trabajadores de la municipalidad, parte de la investigación de título "Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani, periodo 2022".

Conforme al principio de espíritu crítico y de investigación; la gestión del talento humano y la cultura organizacional es ámbito de competencia de la Oficina de Recursos Humanos, tal investigación permitiría a nuestra entidad conocer la problemática de nuestros recursos humanos y por la otra parte la Municipalidad Provincial de Carabaya como institución pública de servicio, apoya la investigación científica, tecnológica y humanista, la creación intelectual y artística.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para renovarle las expresiones de mi mayor consideración, disponiendo para tal fin coordinar con la servidora Cristina Ttacca Huallipe con número celular N° 987303248.

Atentamente,



Ivan Peralta Cayo
JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

¡Trabajando junto al Pueblo!

Plaza 28 de Julio N° 401
<http://www.municarabaya.gob.pe>
<http://www.facebook.com/municarabaya>
#945597093 - alcaldia@unicarabaya.gob.pe

ANEXO 6: Cuestionario clima organizacional



Cuestionario sobre Clima organizacional

Estimado colaborador:

Solicito su tiempo para el llenado de este cuestionario, que corresponde a la investigación que realizo como parte de mis estudios de pregrado en la Universidad Nacional del Altiplano. Cuyo objetivo es recolectar información sobre el clima organizacional.

Instrucciones:

Debe marcar con una "X" el recuadro que tenga su respuesta. **DEBES SER TOTALMENTE VERAZ.**

No puedes marcar más de una alternativa o realizar borrones o enmendaduras.

Las opciones que se presentan son:

- 5.....TOTALMENTE DE ACUERDO
- 4.....DE ACUERDO
- 3.....EN PARTE
- 2.....EN DESACUERDO
- 1.....TOTALMENTE EN DESACUERDO

INFORMACIÓN GENERAL

- 1. **Sexo:**
 - a) Femenino
 - b) Masculino
- 2. **Modalidad de contrato**
 - a) Nombrado
 - b) CAS

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

N°	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En parte	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
COMUNICACIÓN ASERTIVA						
1	Puedes expresar libremente tus ideas.					
2	Se toman en cuenta tus ideas.					
3	Se respeta la opinión de los demás.					
4	Los trabajadores saben escuchar a sus colegas de trabajo.					
5	Existe una búsqueda constante de solución a los conflictos.					
6	Los trabajadores administrativos se expresan de manera sensata.					
7	Los trabajadores administrativos utilizan un vocabulario culto y de respeto.					
MOTIVACIÓN LABORAL		5	4	3	2	1
8	La motivación en los trabajadores es un factor determinante en su labor.					
9	La motivación del trabajador se produce por factores internos.					
10	La motivación en el trabajador se produce por factores externos.					
11	La motivación de un trabajador se proyecta a los demás.					
12	Los intereses personales se dejan de lado en la institución.					
13	Existe firmeza en la búsqueda del logro de objetivos.					



14	Los trabajadores están identificados con su labor.					
TOMA DE DECISIONES		5	4	3	2	1
15	Existe una cultura de información de logros y dificultades en la institución.					
16	Los trabajadores se sienten importantes para la institución.					
17	Se busca elevar la autoestima de los trabajadores.					
18	Se ha instaurado espacios para la autorreflexión de manera amical y respetuosa.					
19	Todos aportan a la solución de problemas.					
20	Las funciones encargadas terminan con la elaboración del informe.					
21	Se respeta los informes de las diferentes comisiones.					
RELACIONES INTERPERSONALES		5	4	3	2	1
22	Los trabajadores tienen una actitud dialogante.					
23	Consideran que el dialogar sobre la problemática es mucho más importante que ser indiferentes.					
24	Se sabe escuchar a los demás.					
25	Los trabajadores son solidarios con sus pares.					
26	Existe un clima de fraternidad.					
27	Los trabajadores se caracterizan por ser tolerantes					
28	Existe responsabilidad en sus actos.					
TOTAL						

¡¡¡GRACIAS!!!



ANEXO 7: Cuestionario satisfacción laboral

Cuestionario sobre Satisfacción Laboral

Estimado colaborador:

Solicito su tiempo para el llenado de este cuestionario, que corresponde a la investigación que realizo como parte de mis estudios de pregrado en la Universidad Nacional del Altiplano. Cuyo objetivo es recolectar información sobre la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad.

Instrucciones:

Debe marcar con una "X" el recuadro que tenga su respuesta. **DEBES SER TOTALMENTE VERAZ.**

No puedes marcar más de una alternativa o realizar borrones o enmendaduras.

Las opciones que se presentan son:

5.....MUY SATISFECHO

4.....SATISFECHO

3.....INDIFERENTE

2.....INSATISFECHO

1.....MUY INSATISFECHO

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

N°	ÍTEMS	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy insatisfecho
		5	4	3	2	1
CONDICIONES DE TRABAJO						
1	Estas a gusto en tu institución por la forma como esta acondicionada para favorecer el desarrollo de actividades laborales.					
2	Te sientes satisfecho porque la institución cuenta con mecanismos tecnológicos que facilita tu labor.					
3	Te sientes satisfecho con el clima de la institución porque fortalece tu desempeño.					
4	Te gusta laborar en esta institución porque durante el desarrollo de las actividades diarias la participación es armoniosa.					
5	Estas a gusto en tu institución porque los jefes apoyan el trabajo que realizas.					
6	Te sientes satisfecho porque tienes un espacio apropiado para cumplir tu función.					
7	Te sientes satisfecho porque si no cuentas con ambientes, los jefes disponen de inmediato un lugar apropiado para la función que realizas.					
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN						
8	Estas satisfecho de participar en los talleres de actualización porque te brinda oportunidades de mejoras salariales.					
9	Actualmente te sientes preparado para participar en evaluaciones para ascenso o nombramiento.					
10	Laborar en esta institución te hace sentir que estás preparado para dirigir a los demás.					
11	Estas satisfecho porque sientes que estas preparado para asumir mejor la coordinación de tu área, si así se diera el caso.					
12	Estas satisfecho porque te han designado en un área donde tienen mayor responsabilidad.					
13	Las funciones que realizas están en concordancia a tu perfil profesional.					
14	Eres el que mayor delegación de funciones recibe, debido a que eres un profesional competente.					



RECONOCIMIENTO		5	4	3	2	1
15	Reconoces que haber participado de manera responsable en el proceso de selección de personal para ingresar a laborar, te brinda mayores opciones laborales.					
16	Te sientes satisfecho porque durante el proceso de selección de personal reconocieron que eres el trabajar que requería la institución.					
17	Tus logros personales te hacen sentir un profesional distinto a los demás.					
18	El área donde laboras es reconocida por los logros que obtienen.					
19	Te sientes el motor y motivo que impulsa a los demás trabajadores de tu área.					
20	En algún momento has sido elegido el empleado del mes en tu institución.					
21	Eres mencionado por los jefes cada vez que felicitan por la labor y los logros obtenidos en favor de la institución.					
COMPENSACIÓN		5	4	3	2	1
22	Te sientes satisfecho con el nivel salarial que percibes por tu labor.					
23	Reconoces que tu labor es ardua, pero es bien recompensada.					
24	Participas activamente en curso de actualización porque te brinda oportunidades de mejora remunerativa.					
25	Consideras que este trabajo te puede dar la oportunidad de encontrar otra labor mejor remunerada.					
26	Tus horas de labor compensan tus horas de descanso.					
27	Tu tiempo extra en el trabajo es recompensado.					
28	Existe un pago diferenciado según los resultados alcanzados.					
TOTAL						

!!!GRACIAS!!!

ANEXO 8: Matriz de datos del cuestionario clima organizacional

Encuestado	CLIMA ORGANIZACIONAL																																					
	COMUNICACIÓN ASERTIVA							MOTIVACIÓN LABORAL							TOMA DE DECISIONES							RELACIONES INTERPERSONALES																
	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
1	4	4	4	3	3	2	5	3	3	5	3	2	4	4	4	3	2	1	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4				
2	1	2	2	3	1	2	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4			
3	5	4	3	3	3	3	3	5	4	3	2	3	3	2	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	2	5	3	3	1	2	1	2	1				
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4			
5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
6	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4		
7	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4		
8	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
9	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4		
10	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4		
11	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
12	4	4	4	3	3	3	3	5	3	5	3	2	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	5	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	3	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5	4	
14	3	3	3	2	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
15	5	3	3	4	1	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	4	4	5	3	5	5	3	4	3	3	4	3	1	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	
18	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
21	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	
22	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
23	3	3	3	4	4	3	4	5	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	4	
24	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

ANEXO 9: Matriz de datos del cuestionario satisfacción laboral

Encuestado	SATISFACCIÓN LABORAL																												
	CONDICIONES DE TRABAJO							OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN							RECONOCIMIENTO							COMPENSACIÓN							
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	
1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	1	4	2	2	2	3	2	1	1	
2	1	1	1	3	1	1	1	1	5	4	5	4	2	3	4	2	4	1	3	1	3	1	1	1	3	2	4	1	
3	4	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	3	1	1	2	3	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	2	2	
5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
6	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	
7	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	1	1	
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	2	2	
9	3	4	3	3	3	4	3	3	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	2	2	5	5	2	2	2	
10	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	4	2	
11	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	5	4	3	1	
12	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	1	
13	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	
14	3	4	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	3	3	
15	4	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	4	4	5	2	2	
16	4	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	2	3	4	4	4	1	1	
17	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	1
18	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
20	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	1	1	4	4	1	1	1	1
21	5	5	4	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	1	2	4	2	2	1	1
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4
23	4	4	3	4	4	2	2	3	4	5	4	2	4	3	4	4	2	2	3	1	1	1	1	2	3	3	4	1	1
24	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
25	4	4	2	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	2	2	4	4	4	4	1	1
26	4	4	3	3	4	2	1	2	4	4	4	3	2	4	2	3	4	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	2	2

ANEXO 10: Pruebas fotográficas







AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Raúl René Huella Mendoza
, identificado con DNI 7701346 en mi condición de egresado de:

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

Administración

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado Título Profesional denominado:

"Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya - Muzusay, Período 2022"

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 11 de noviembre del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella



DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Raúl René Hualla Mendoza
identificado con DNI 74701346 en mi condición de egresado de:

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

Administración
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado
 Título Profesional denominado:

- Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral de los
Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya - Mauduni, Periodo 2022.
Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso.

Puno 11 de noviembre del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella