

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**GERENCIA PÚBLICA**



---

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN PEDRO DE CHAULÁN, 2021**

---

**LINEA DE INVESTIGACION: GESTIÓN PÚBLICA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GERENCIA  
PÚBLICA**

**TESISTA: GARCIA BONILLA HERNAN WILMER**

**ASESOR: DR. PERALES FLORES ROBERTO SIXTO**

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2022**

## **DEDICATORIA**

A Dios quien durante los años de vida llevado en todo momento ha sido mi guía, fortaleza y su bendición ha estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis queridos padres Delfina Bonilla Gonzales y Yonel Garcia Espinoza hasta el cielo por todo el amor brindado, las enseñanzas dejadas en vida que fueron pilares fundamentales para no detenerme ante las adversidades.

A mis queridos hermanos que siempre estuvieron conmigo; por su apoyo incondicional y determinante en cada etapa de mi vida, por los sabios consejos para alcanzar cada uno de mis objetivos trazados; éste logro también está dedicado a todos los que confiaron en mí.

A mis sobrinos por su contagiante espíritu de superación y motivación a seguir adelante.

Finalmente dedico a mis tíos y tías por su significativo apoyo en momentos difíciles.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a Dios por colmar de bendiciones cada uno de mis días.

Agradecimiento a las autoridades y docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán por impartir sus conocimientos y experiencias que permiten mi superación profesional durante mi formación de grado.

Finalmente quiero expresar sincera gratitud al Dr. Roberto Sixto Perales Flores, asesor de tesis, por su apoyo permanente durante todo el proceso de investigación quien, mediante su acompañamiento, dirección, enseñanza permitió culminar la presente investigación.

## RESUMEN

Las organizaciones son entidades o grupos formados por miembros o elementos que trabajan juntos interactuando con las diferentes áreas, con el objetivo de alcanzar un propósito, la creación de valor: bien o servicio.

Gestionar los recursos humanos en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021, donde el trabajador de la municipalidad tiene sus propias motivaciones, objetivos, metas, planes de vida; requiere tener conocimiento del personal a su cargo, por lo que es necesario determinar y describir las variables clima organizacional y sus dimensiones: comportamiento, estructura de la organización y procesos organizacionales; variable satisfacción laboral y sus dimensiones: higiene personal y motivacionales. Tuvo como objetivo general “Determinar la influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021” las características de la investigación de tipo aplicada y nivel descriptiva – correlacional; asimismo, se trabajó con una muestra de 21 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chaulán. La recolección de datos se utilizó la técnica encuesta y el instrumento cuestionario, conformado por 38 items, el cual fue validada por juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante el Coeficiente de Alpha de Cronbach cuyo valor obtenido es 0,926.

Los resultados encontrados revelaron que la dimensión comportamiento predomina con un 35.4% en la municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán seguidas por la dimensión estructura de la organización y procesos organizacionales con un 23.3% y un 17.5% respectivamente.

Al hallar la prueba de hipótesis general habiendo aplicado la Chi-Cuadrado de Rho de Spearman nos muestra el valor de significancia asintótico  $p=0.023$  siendo éste  $<0.05$  a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% en consecuencia se acepta la hipótesis del investigador, asimismo, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman  $r=0.759$  afirmando que el grado de correlación es positiva.

**Palabras Clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, organización, motivación

## ABSTRACT

Organizations are entities or groups formed by members or elements that work together interacting with different areas, with the objective of achieving a purpose, the creation of value: good or service.

To manage human resources in the District Municipality of San Pedro de Chaulán, 2021, where the municipality's workers have their own motivations, objectives, goals, life plans, requires knowledge of the personnel in charge, so it is necessary to determine and describe the variables organizational climate and its dimensions: behavior, organizational structure and organizational processes; variable job satisfaction and its dimensions: personal hygiene and motivational. The general objective was to "Determine the influence between organizational climate and job satisfaction of the workers in the Municipality

The characteristics of the research were of the applied type and descriptive-correlational level; likewise, it worked with a sample of 21 workers of the District Municipality of San Pedro de Chaulán. Data collection used the survey technique and the questionnaire instrument, consisting of 38 items, which was validated by expert judgment and reliability was achieved through Cronbach's Alpha Coefficient, whose value obtained was 0.926.

The results found revealed that the behavioral dimension predominates with 35.4% in the District Municipality of San Pedro de Chaulán, followed by the organizational structure and organizational processes dimension with 23.3% and 17.5% respectively.

When finding the general hypothesis test having applied Pearson's Chi-Square it shows us the asymptotic significance value  $p=0.023$  being this  $<0.05$  at a significance level of 5% and a reliability level of 95% consequently the researcher's hypothesis is accepted, likewise, the Spearman's Rho correlation coefficient  $r=0.759$  affirming that the degree of correlation is positive.

**Key words:** organizational climate, job satisfaction, organization, motivation.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN .....	xv
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>17</b>
1.1.    Fundamentación del problema.....	17
1.2.    Justificación e importancia de la investigación .....	18
1.2.1. Justificación: .....	18
1.2.2. Importancia: .....	18
1.3.    Viabilidad de la investigación.....	18
1.4.    Formulación del problema .....	19
1.4.1.    Problema General .....	19
1.4.2.    Problemas Específicos .....	19
1.5.    Formulación de objetivos.....	19
1.5.1.    Objetivo general .....	19
1.5.2.    Objetivos específicos .....	20
<b>CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS</b> .....	<b>21</b>
2.1.    Formulación de las hipótesis.....	21
2.1.1.    Hipótesis general .....	21
2.1.2.    Hipótesis específicas.....	21
2.2.    Operacionalización de variables .....	22
2.3.    Definición operacional de las variables .....	23
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
3.1.    Antecedentes de investigación.....	25

3.1.1.	Antecedentes internacionales .....	25
3.1.2.	Antecedentes nacionales.....	27
3.1.3.	Antecedentes locales.....	30
3.2.	Bases teóricas.....	32
3.2.1.	Organización.....	32
3.2.1.1.	La complejidad de las organizaciones.....	33
3.2.1.2.	Las organizaciones como sistemas sociales .....	34
3.2.1.3.	Las organizaciones como sistemas abiertos .....	35
3.2.1.4.	El enfoque de Katz y Kahn .....	39
3.2.2.	Clima Organizacional .....	42
3.2.2.1.	Personal .....	43
3.2.2.2.	Organizacional .....	45
3.2.2.3.	Importancia del Clima Organizacional .....	48
3.2.2.4.	Características del Clima Organizacional .....	48
3.2.2.5.	Modelos de Clima Organizacional.....	50
3.2.2.6.	Comportamiento.....	51
3.2.2.7.	Estructura de la organización .....	52
3.2.2.8.	Procesos organizacionales.....	53
3.2.3.	Satisfacción Laboral .....	54
3.2.3.1.	Motivación .....	54
3.2.3.2.	Teorías de la motivación .....	55
3.3.	Bases conceptuales .....	67
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....		70
4.1.	Ámbito de estudio.....	70
4.2.	Tipo y nivel de investigación.....	70
4.3.	Población y muestra.....	71

4.3.1.	Descripción de la población .....	71
4.3.2.	Muestra y método de muestreo.....	71
4.3.3.	Criterios de inclusión y exclusión .....	73
4.4.	Diseño de investigación .....	73
4.5.	Técnicas e instrumentos.....	74
4.5.1.	Técnicas .....	74
4.5.2.	Instrumentos .....	75
4.5.2.1.	Validación de los instrumentos para la recolección de datos.....	75
4.5.2.2.	Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos .....	76
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....	76
4.7.	Aspectos éticos .....	77
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		78
5.1.	Análisis descriptivo.....	78
5.2.	Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis.....	121
5.2.1.	Contrastación y Prueba de Hipótesis General.....	121
5.2.2.	Contrastación y Prueba de Hipótesis Específica.....	124
5.3.	Discusión de resultados .....	127
5.4.	Aporte científico de la investigación .....	129
CONCLUSIONES .....		131
SUGERENCIAS .....		132
REFERENCIAS.....		133
ANEXOS		



## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 El sistema y sus cuatro elementos esenciales.....	39
Figura 2 Teoría de la expectativa de Lawler III .....	45
Figura 3 Continuum de los niveles del clima organizacional.....	47
Figura 4 Fórmula 1 Calcular muestra .....	71
Figura 5 Fórmula 1 para Calcular Muestra.....	72
Figura 6 Formula 2 calcular la muestra .....	73
Figura 7 Esquema de la investigación .....	74
Figura 8 Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización. ....	78
Figura 9 Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.....	79
Figura 10 Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización .....	80
Figura 11 Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña. ....	81
Figura 12 Su jefe se rige bajo las políticas institucionales de su organización .....	82
Figura 13 Su jefe realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.....	83
Figura 14 La relación con sus colegas de trabajo es buena .....	84
Figura 15 Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo .....	85
Figura 16 Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo .....	86
Figura 17 Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama). ....	87
Figura 18 Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido..	88
Figura 19 Recibe el apoyo y la confianza de su jefe para desarrollar sus actividades. .	89
Figura 20 Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función.....	90
Figura 21 La toma de decisiones es descentralizada .....	91
Figura 22 Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados .....	92
Figura 23 Existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización ...	93
Figura 24 Su organización realiza retroalimentación constante sobre el desempeño en su puesto de trabajo .....	94

Figura 25 En su organización se realiza especialización en los puestos de trabajo u ocupación.....	95
Figura 26 En su organización evalúan los objetivos alcanzados en cada periodo. ....	96
Figura 27 Los sistemas tecnológicos interactúan recíprocamente con el sistema social. .....	97
Figura 28 Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización.....	98
Figura 29 Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.....	99
Figura 30 Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe .....	100
Figura 31 El trabajo encomendado realiza en el tiempo asignado. ....	101
Figura 32 El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto .....	102
Figura 33 Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas.....	103
Figura 34 La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.....	104
Figura 35 ¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas? .....	105
Figura 36 ¿Su jefe le supervisa durante el desempeño de sus funciones?.....	106
Figura 37 ¿Su jefe le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional?.....	107
Figura 38 ¿Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones? .....	108
Figura 39 ¿La municipalidad tiene en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador? .....	109
Figura 40 ¿Usted como empleado de la organización cuenta con beneficios sociales? .....	110
Figura 41 ¿Tu jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?.....	111
Figura 42 ¿Usted está satisfecho con el salario que percibe?.....	112
Figura 43 ¿Ud. se siente valorado en su organización?.....	113
Figura 44 ¿Le importa a usted el crecimiento profesional u ocupacional? .....	114
Figura 45 ¿Usted recibe el reconocimiento de su organización? .....	115

Figura 46 ¿Usted recomendaría trabajar en su organización?.....	116
Figura 47 Clima organizacional de trabajadores de la municipalidad distrital San Pedro de Chaulán, 2021 .....	118
Figura 48 Dimensión satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad distrital san pedro de Chaulán, 2021 .....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables .....	22
Tabla 2 Definición operacional de variables .....	23
Tabla 3 Población de trabajadores de la municipalidad .....	71
Tabla 4 Juicio de expertos .....	76
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad .....	76
Tabla 6 Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización. ....	78
Tabla 7 Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización. ....	79
Tabla 8 Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización.....	80
Tabla 9 Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña. ....	81
Tabla 10 Su jefe se rige bajo las políticas institucionales de su organización. ....	82
Tabla 11 Su jefe realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas. ....	83
Tabla 12 La relación con sus colegas de trabajo es buena .....	84
Tabla 13 Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo. ....	85
Tabla 14 Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo.....	86
Tabla 15 Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama). ....	87
Tabla 16 Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido ....	88
Tabla 17 Recibe el apoyo y la confianza de su jefe para desarrollar sus actividades ....	89
Tabla 18 Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función.....	90
Tabla 19 La toma de decisiones es descentralizada .....	91
Tabla 20 Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados .....	92
Tabla 21 Existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización.....	93
Tabla 22 Su organización realiza retroalimentación constante sobre el desempeño en su puesto de trabajo.....	94
Tabla 23 En su organización se realiza especialización en los puestos de trabajo u ocupación.....	95
Tabla 24 En su organización evalúan los objetivos alcanzados en cada periodo.....	96

Tabla 25 Los sistemas tecnológicos interactúan recíprocamente con el sistema social.	97
Tabla 26 Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización.....	98
Tabla 27 Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.....	99
Tabla 28 Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe.....	100
Tabla 29 El trabajo encomendado realiza en el tiempo asignado.....	101
Tabla 30 El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto .....	102
Tabla 31 Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas.....	103
Tabla 32 La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores. ....	104
Tabla 33 ¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas? .....	105
Tabla 34 ¿Su jefe le supervisa durante el desempeño de sus funciones? .....	106
Tabla 35 ¿Su jefe le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional?.....	107
Tabla 36 ¿Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones?.....	108
Tabla 37 ¿La municipalidad tiene en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador? .....	109
Tabla 38 ¿Usted como empleado de la organización cuenta con beneficios sociales? .....	110
Tabla 39 ¿Tu jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar? .....	111
Tabla 40 ¿Usted está satisfecho con el salario que percibe? .....	112
Tabla 41 ¿Ud. se siente valorado en su organización? .....	113
Tabla 42 ¿Le importa a usted el crecimiento profesional u ocupacional?.....	114
Tabla 43 ¿Usted recibe el reconocimiento de su organización?.....	115
Tabla 44 ¿Usted recomendaría trabajar en su organización? .....	116
Tabla 45 Consolidado clima organizacional .....	117
Tabla 46 Consolidado de satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad distrital San Pedro de Chaulán, 2021 .....	119
Tabla 47 Escala Likert.....	121

Tabla 48 Pruebas de chi-cuadrado - Hipótesis General.....	122
Tabla 49 Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral.....	122
Tabla 50 Escalas del Coeficiente de Asociación .....	123
Tabla 51 Pruebas de chi-cuadrado- Hipótesis Especifica N° 1 .....	124
Tabla 52 Correlación – Hipótesis Especifica N° 1 .....	124
Tabla 53 Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis Especifica N° 2 ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 54 Correlación – Hipótesis Especifica N° 2.....	125
Tabla 55 Pruebas de chi-cuadrado - Hipótesis Especifica N° 3 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 56 Correlación - Hipótesis Especifica N° 3.....	126

## INTRODUCCIÓN

La organización está conformada por trabajadores, servidores públicos, quienes al realizar sus actividades diarias se relacionan e interactúan con las diferentes áreas o filiales.

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y social que se vive en una empresa, incluyendo las normas, los valores, las creencias, las actitudes y las expectativas de los trabajadores puede ser positiva: caracterizado por la colaboración, la comunicación efectiva, el respeto mutuo, la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados; negativo: un ambiente de trabajo poco saludable, en el que los empleados pueden experimentar estrés, falta de motivación, baja productividad y falta de satisfacción laboral.

Los factores internos y externos, es decir entorno cercano y lejano, de una organización afectan el desempeño de los miembros que conforman la municipalidad, porque los cambios en las dimensiones: comportamiento, estructura de la organización y proceso organizacional generara satisfacción o insatisfacción personal, profesional u ocupacional en el desempeño de sus funciones.

Quienes no cuentan con la motivación para cumplir sus funciones, los resultados no serán los esperados y la alcaldesa, regidores, administrativos y locadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán no tendrán la motivación para realizar esfuerzos en beneficio de la población, ante la necesidad surge la necesidad de proponer los principios de sistemas según (Bertalanffy, 1968).

La presente investigación está conformada por cinco capítulos que contiene temas relacionados al clima organizacional, satisfacción laboral, organización y sistémica,

A continuación, se mencionan y describen:

**Capítulo I**, introducción al tema de investigación tratado en la presente investigación, en la cual describimos la fundamentación del problema, justificación e importancia de la investigación su viabilidad, la problemática encontrada y los objetivos: general y específicos planteados.

**Capítulo II**, la formulación de la hipótesis general y específica para confirmar o descartar la influencia de las variables 1, clima organización, en la variable 2, satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán y operacionalizar las variables con sus respectivas dimensiones y el indicador asociado al ítem.

**Capítulo III**, marco teórico y conceptual describe los fundamentos teóricos y conceptuales utilizados en la presente investigación.

**Capítulo IV**, marco metodológico determinamos el ámbito de estudio de la investigación, tamaño de la población y muestra es 22 y 21 respectivamente, tipo de investigación es aplicada porque depende de conocimientos preexistentes, nivel de investigación es correlativo y descriptivo, diseño de investigación es no experimental correlacional, técnicas e instrumentos utilizados durante el levantamiento de datos, la validación y confiabilidad del instrumento con un Alfa de Cronbach, tales como, procesamientos y análisis de datos, y que finalmente los aspectos éticos y Consentimiento informado.

**Capítulo V**. Resultados y discusión; de cada uno los ítems del cuestionario se realizó mediante el análisis e interpretación de las tablas y figuras de manera descriptiva e inferencial.

En la parte final del informe se indica la discusión de resultados de la hipótesis general e hipótesis específicas con el grado de asociación de variables y dimensiones, permitiendo determinar la dimensión que genera mayor asociación; el aporte científico de la investigación mediante la proposición de alternativas para abordar la problemática; conclusiones, determinar el grado de significancia y sugerencias.



## **CAPÍTULO I.**

### **ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Fundamentación del problema**

El Distrito de San Pedro de Chaulán de la provincia, departamento y región de Huánuco, cuenta con basto recurso hídrico siendo sus principales actividades económicas: agricultura, ganadería, artesanía y minería; sin embargo, se encuentra sumido en la pobreza, abigeato siendo considerado entre los distritos más pobre en la provincia de Huánuco.

La municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán como órgano del estado tiene como función administrar los servicios públicos para satisfacer las crecientes necesidades de la población en los sectores: educación, salud, infraestructura, vivienda y agricultura; así, disminuir las brechas.

Asimismo, el nuevo enfoque organizacional propone construir organizaciones que no solo generen magnas utilidades o impacto en la sociedad sino también logren el bienestar, crecimiento y satisfacción de los miembros de la organización (Senge, 2012).

El cambió constante en los trabajadores de la organización; pese a contar con recursos humanos y económicos asignados por el gobierno de turno, no está administrando coherentemente y cumpliendo el Plan Operativo Institucional para atender las muchas necesidades que aqueja a los pobladores del distrito de la zona urbana y periférica. Asimismo, desconocimiento de los objetivos estratégicos por todos los miembros de la organización, provocando insatisfacción ante ausencia de motivación, sobre la carga de funciones, escaso número de personal, falta de compromiso con la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán para reducir las brechas sectoriales y en consecuencia estrés e insatisfacción de la autoridad, gerente, subgerente administrativos y locadores.

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

### **1.2.1. Justificación:**

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en las dimensiones intervinientes en la variable clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán: los sentimientos, necesidades, sensaciones experimentadas en el centro laboral. Puesto que la satisfacción laboral afecta las actitudes de los trabajadores frente al desempeño de sus funciones.

Por otro lado, la presente investigación servirá como punto de referencia para aplicar en otras municipalidades de la región y del país, ya que podrán enfocarse en resultados, corregir deficiencias y desarrollar habilidades para optimizar un buen clima organizacional, asimismo, la satisfacción laboral en los trabajadores.

Según Senge (2012) “Los problemas de hoy derivan de las ‘soluciones’ de ayer”, abordar las problemáticas oportunamente en las organizaciones y proponer soluciones para evitar su agudización.

### **1.2.2. Importancia:**

El presente trabajo permite identificar la relación y el grado de asociación entre las dimensiones de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, en la cual haciendo uso de la técnica encuesta e instrumento cuestionario, la cual ayuda a recoger datos y así corregir aspectos internos dentro de la organización sin dejar de lado aspectos externos en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, con el propósito de brindar un mejor servicio a la población del distrito.

## **1.3. Viabilidad de la investigación**

Para la culminación exitosa de la investigación fue necesario contar con los recursos humanos, con un equipo preparado que contaba con las habilidades

y capacidades necesarias para culminar la presente investigación. Asimismo, se contó con los recursos financieros necesarios para manipular variables a lo largo del proceso de investigación y tiene una alta probabilidad de culminar con éxito dentro del alcance y circunstancias de su realización.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema General**

¿Cómo influencia el clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?

##### **1.4.2. Problemas Específicos**

###### **Problema específico 1**

¿Cómo influencia el comportamiento en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?

###### **Problema específico 2**

¿Cómo influencia la estructura de la organización en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?

###### **Problema específico 3**

¿Cómo influencia los procesos organizacionales en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?

#### **1.5. Formulación de objetivos**

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

Determinar la influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la influencia entre comportamiento y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la influencia entre estructura de la organización y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la influencia entre procesos organizacionales y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

## **CAPÍTULO II.**

### **SISTEMA DE HIPÓTESIS**

#### **2.1. Formulación de las hipótesis**

Hernandez et al. (2014) afirma las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Una hipótesis indica la proposición que estamos tratando de probar y se define explicando preliminarmente el fenómeno en investigación. Que derivan de teorías existentes y éstas deben formularse como proposiciones. De hecho, son solo respuestas preliminares a preguntas de investigación.

Como señala (Bernal, 2010) la “hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis”.

##### **2.1.1. Hipótesis general**

Existe influencia entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

##### **2.1.2. Hipótesis específicas**

###### **Hipótesis específica 1**

Existe influencia entre comportamiento y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

###### **Hipótesis específica 2**

Existe influencia entre estructura de la organización y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

### Hipótesis específica 3

Existe influencia entre procesos organizacionales y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

## 2.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensiones	Indicador	Item
Variable 1 Clima organizacional	Comportamiento	–Aspecto individual –Grupo e intergrupar –Motivación –Liderazgo	1 – 9
	Estructura de la organización	–Control –Niveles jerárquicos –Especialización de funciones –Descentralización / Centralización –Toma de decisiones –Interdependencia	10 – 18
	Procesos organizacionales	–Sistema de remuneración –Evaluación del rendimiento –Comunicación –Toma de decisiones	19 – 27
Variable 2 Satisfacción laboral	Factores higiénicos	–Lazos emocionales –Sentido de pertenencia –Identificación	28 – 33
	Factores motivacionales	–Conveniencia –Permanencia	34 – 39

### 2.3. Definición operacional de las variables

**Tabla 2**  
*Definición operacional de variables*

Variable	Dimensión	Definición conceptual
Variable 1 Clima organizacional	Comportamiento	Para Pérez (2022) es un conjunto de habilidades que cuenta un miembro de una organización para influir en otras personas, en aspectos como la forma de pensar o comportarse, motivándolas para que las tareas que realizan las personas lo hagan de manera efectiva, contribuyendo así al logro. Esta persona demuestra liderazgo tomando la iniciativa, ofreciendo ideas innovadoras, etc.
	Estructura de la organización	Una estructura organizacional es un modelo jerárquico que una empresa implementa en su organización para brindar los procedimientos en la dirección y gestión de sus actividades. La organización establece los roles, funciones y responsabilidades. Asimismo, establece metas; establecer procesos y definir acuerdos, diseñar estrategias de mejora.
	Procesos organizacionales	Son el conjunto de procedimiento que deben llevar a cabo los miembros de la organización para lograr las metas, objetivos en concordancia con la misión de la organización

Variable 2 Satisfacción laboral	Factores higiénicos	Motivar a los integrantes o subsistemas que conforman la organización a comprender las condiciones externas que los rodean y las recompensas que obtienen de su trabajo.
	Factores motivacionales	La motivación de los empleados en una organización, las condiciones de su entorno cercano y lo que ganan internamente a cambio de su trabajo.



## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Antecedentes de investigación**

##### **3.1.1. Antecedentes internacionales**

- a. Según Rosales (2020) en su investigación titulada “Clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del gad provincial de Cotopaxi”, realizado en el GAD provincial de la provincia de Cotopaxi; la evaluación del clima organizacional en la institución y el impacto que genera en la satisfacción laboral de los colaboradores que pertenecen al área administrativa. El capital humano es un factor esencial independientemente de la institución, por lo tanto, independientemente de su posición o rango en la institución, su posición es decisiva porque el pleno desarrollo dentro de la organización dependerá de este capital porque su desarrollo dependerá de su éxito o fracaso. Por lo tanto, es crucial que los empleados estén satisfechos en su ambiente de trabajo de la institución. Al medir las variables de clima organizacional se tuvo por conveniente hacer uso del Test de Clima Laboral de Sonia Palma, el cual está conformada por cincuenta ítems distribuidos en 5 dimensiones:

- realización personal
- participación laboral
- supervisión
- comunicación y
- condiciones de trabajo;

mientras es necesario para que para valorar la Satisfacción Laboral se utilizó la Escala General de Satisfacción Laboral que cuenta de quince ítems divididos en dos dimensiones: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. Se realizaron análisis estadísticos y posteriores comparaciones para determinar si los supuestos de la

investigación eran correctos y si efectivamente la satisfacción laboral se veía afectada por el entorno laboral, teniendo en cuenta la dimensión de su menor nivel de cualificación. Un buen clima organizacional redundará en una mayor satisfacción laboral de los colaboradores institucionales. Por lo tanto, se deben considerar estrategias para mantener un clima organizacional propicio para los colaboradores para que su satisfacción se encuentre en un nivel adecuado.

**Conclusiones:**

- Se evaluó el área administrativa del gobierno autónomo descentralizado en la provincia de Cotopaxi mediante la aplicación del test de clima laboral Sonia Palma, lo que permitió identificar la dimensión de baja evaluación.
- Los resultados obtenidos al aplicar la Escala de Satisfacción Laboral, concluyeron que ambas dimensiones del cuestionario se encuentran en niveles insuficientes, indicando así que la satisfacción dentro del gobierno autónomo descentralizado de Cotopaxi requiere atención para mejorar el nivel a fin de obtener la satisfacción suficiente de cada colaborador.
- Mediante el uso de la herramienta estadística de correlación Rho de Spearman se puede analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral para obtener la relación entre las variables de investigación y probar la hipótesis alternativa: “Si existe un Clima Organizacional para la Satisfacción Laboral”, concluyendo así que el clima organizacional debe ser adecuada en todos los aspectos para mantener la satisfacción de los colaboradores en un nivel óptimo y de esta manera la productividad de la institución sea efectiva.
- Se elaboró una propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional del GAD de la Provincia de Cotopaxi,

umentando así la satisfacción de todos los colaboradores de la institución.

- b. (Wilchis, 2018) afirmó en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa minería Texas Colombia” llegó a las siguientes conclusiones:
- Teóricamente se pudo determinar que el clima organizacional pretende analizar fenómenos que ocurren de manera global en una empresa, dando una perspectiva de la atmósfera de la compañía, siendo esta una noción multidimensional compuesta por los elementos físicos con los que interactúa el empleado; tales como las instalaciones, recursos, herramientas de trabajo y los humanos como la relación que tiene con los miembros de la compañía y la percepción sobre su trabajo.
  - El enfoque cualitativo permite una evaluación clara y organizada de las variables del clima organizacional que determinan la satisfacción laboral. De hecho, se realizó una revisión de la literatura para poder definir y diferenciar las subvariables que respondían adecuadamente a cada variable. El clima organizacional está directamente relacionado con el liderazgo y el compromiso; la satisfacción laboral está relacionada con la motivación y la motivación, así como con la convivencia y las relaciones interpersonales. Estos hallazgos permiten construir una matriz eficiente para llevar a cabo herramientas de investigación, entrevistas y encuestas, y principalmente para construir el diseño del plan de intervención desarrollado.

### **3.1.2. Antecedentes nacionales**

- a. (Casachagua, 2013) realizó una tesis titulada " Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la cooperativa industrial manufacturas del centro Ltda." en la cual se llega a la siguiente conclusión:

- La satisfacción laboral es en general un 45,8% satisfecho y muy satisfecho y un 25,4% ni satisfecho ni insatisfecho
- En general, los factores más dominantes en el clima organizacional fueron las variables de proceso, variando en un 61,0% entre satisfecho y muy satisfecho, y un 18,6% entre insatisfecho y muy insatisfecho; y, la variable ambiente de trabajo, en un 40,7% entre satisfecho y muy satisfecho y un 16,9% entre insatisfecho y muy insatisfecho, variable relaciones interpersonales 44,1% entre satisfecho y muy satisfecho y 20,3% entre insatisfecho y muy insatisfecho %, las variables de desempeño en su trabajo actualmente se encuentran entre satisfecho y muy satisfecho representando el 39,0%, y entre insatisfecho y muy insatisfecho, que representa el 25,4%.
- Desde una perspectiva estratégica, tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son indicadores importantes, y aunque pueden referirse a los mismos factores, constituyen conceptos diferentes. Mientras que el clima se trata de cómo cada persona percibe e interpreta las diferentes características de una organización, la satisfacción se trata de qué tan bien se sienten acerca de la satisfacción de sus necesidades proporcionadas por su trabajo en la organización. Estos dos conceptos están relacionados porque el nivel de felicidad que un individuo alcance en función de diferentes factores afectará su interpretación de “cómo son las cosas” en la organización y por ende su comportamiento. En Cooperativa Industrial Manufacturas del Centro Ltda., según la correlación de Spearman entre los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral, los resultados muestran que el nivel de correlación es de 0,701, lo que indica que existe una correlación media positiva.
- La correlación entre el factor de liderazgo y los factores de satisfacción laboral como el logro laboral es de 0,603, lo que significa que el promedio es positivo, y el grado de correlación

con el factor de satisfacción laboral en sí es de 0,554, lo que significa que es positivo. Con los factores de crecimiento como trabajadores y líderes, se puede observar que el nivel de correlación es de 0.550, lo que indica que existe una correlación positiva promedio y por lo tanto el mismo comportamiento que las demás variables.

- b. (Felix, 2022) en la investigación titulada "Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Tarma-Junín 2021" en la cual se llega a la siguiente

**conclusión:**

Existe una correlación significativa inversa débil entre el clima laboral y la satisfacción laboral en un instituto de educación superior tecnológico público de Tarma, asimismo se puede aseverar que la correlación inversa es de -0,137, perteneciente a correlación inversa débil. Se mostró insatisfacción entre las variables, lo que se traduce en la ausencia de armonía en la institución.

Existe una correlación negativa baja significativa entre la satisfacción laboral y la autorrealización en una institución de educación superior técnica pública de Tarma, también se puede decir que la correlación negativa es  $r = -0,116$ , que es una correlación débil. Este aspecto surgió porque los encuestados no encontraron opciones de desarrollo personal y profesional.

Existe una correlación negativa baja significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso laboral en las instituciones públicas de educación superior técnica de Tarma, y también se puede afirmar que la correlación negativa es de -0,050, que es una correlación negativa moderada. No comparten los valores de la institución y no están comprometidos con el desarrollo de la institución.

Existe una correlación negativa baja significativa entre la satisfacción laboral y la supervisión en una institución de educación superior técnica pública en Tarma, también se puede decir que la correlación negativa es de  $-0,167$ , que es una correlación negativa débil. La supervisión siempre está activa, pero los docentes la ven en gran medida como una forma de control, no como una guía para mejorar el trabajo.

En opinión del evaluado, la comunicación entre la unidad superior y el colaborador no es fluida ni clara, además, existen dificultades que se pueden controlar, como el apoyo entre los dos niveles. Por lo tanto, existe una correlación significativa baja entre la satisfacción laboral y la comunicación en una institución de educación superior técnica pública de Talma, o se puede decir que la correlación inversa es de  $-0.279$ , que es una correlación inversa débil.

Existe una correlación negativa significativa entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo en las instituciones de educación superior técnica pública de Tarma, también se puede decir que la correlación negativa es de  $-0,045$ , que es una correlación negativa débil. Si bien hubo encuestados que dijeron haber recibido la aprobación material, emocional y financiera necesaria, algunos de ellos no cumplieron con los requisitos institucionales o nacionales, lo que sugiere que este pilar es negativo.

### **3.1.3. Antecedentes locales**

(Gervacio, 2018) en su tesis titulada “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chacabamba - periodo 2017”, llega a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional correlacionó significativamente con la satisfacción laboral entre los trabajadores de Huánuco, Planificación y Gestión Presupuestaria - 2019.

- La estructura tiene estrecha relación con las condiciones de trabajo, planificación y gestión presupuestaria de los trabajadores de la provincia de Huánuco - 2019.
- Las relaciones sociales están muy relacionadas con la interacción del jefe de trabajadores de la provincia de Huánuco, la planificación y la gestión presupuestaria - 2019.
- Conflicto muy relacionado con el bienestar de los trabajadores, la planificación y la gestión presupuestaria en la provincia de Huánuco - 2019.

(Figuroa, 2019) en su tesis titulada “El clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Viettel Perú S.A.C. Agencia Huánuco 2019”, en el año 2019 se concluye lo siguiente:

- El estadístico de Rho de Spearman avala la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con un coeficiente de correlación de 0,627. Esta conexión se prueba en la conclusión del primer Objetivo de la tesis, que establece que existe una relación directa entre las dos variables. La tesis afirma además que se describen diferentes dimensiones de cada variable estudiada, y que estas dimensiones tienen una correlación directa en la agencia Huánuco de Viettel S.A.C. 2019.
- El primer objetivo específico, la conclusión de la tesis, demostró una conexión directa entre la libertad individual en el trabajo y la satisfacción laboral. Esto se comprobó con un valor del estadístico de Rho de Spearman de 0.582, lo cual fue corroborado por las tablas 04 y 14. Estas tablas muestran que los trabajadores valoran las condiciones de trabajo y los beneficios que les brinda su empresa.
- Los datos proporcionados por el estadístico de Rho de Spearman respaldan la conclusión del segundo objetivo específico: que la satisfacción laboral de los trabajadores está directamente relacionada con el nivel de estructura de la empresa. Esta

correlación se demostró a través del conocimiento de los trabajadores sobre la jerarquía de su empresa, como se muestra en los Cuadros No. 17 y 19. Adicionalmente, la conclusión fue corroborada por el enunciado de la tesis, que afirma que un alto grado de estructura en una empresa conduce a una mejor comunicación. entre los empleados y sus jefes.

- De acuerdo con la información de las tablas 12 y 19 de Viettel S.A.C. Investigación de la agencia Huánuco 2019, el 100% de los trabajadores recibieron algún tipo de recompensa en algún momento. Esto fue corroborado por un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,769, lo que significa que la conclusión sobre el objetivo específico 3, la tesis, es válida. Esta conclusión relaciona la satisfacción laboral con las recompensas otorgadas por la empresa Viettel S.A.C. Agencia Huánuco 2019 a través de una relación directa.

## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1. Organización**

Según Chiavenato (2011) manifiesta que la vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. Los seres humanos son altamente sociales e interactivos; no viven solos, sino muy cerca unos de otros. Las personas deben cooperar entre sí para lograr objetivos que los esfuerzos individuales no pueden lograr. Esto se debe a que las personas tienen limitaciones que las obligan a coordinar sus actividades con los demás. Esto los lleva a formar sistemas de actividades coordinadas conocidas como organizaciones. Una organización requiere la cooperación entre sus miembros para poder existir.

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común.



Sobre todo, estar dispuesto a contribuir a una organización significa sacrificar su capacidad de controlar su propio comportamiento en aras de la coordinación. Esta voluntad de participar y contribuir varía de persona a persona. Incluso la misma persona a lo largo del tiempo. Es decir, la contribución de cada miembro con la organización varía de acuerdo a su sistema de recompensas.

### **3.2.1.1. La complejidad de las organizaciones**

Chiavenato (2011) afirma que hay una enorme variedad de organizaciones:

Empresas industriales, comerciales (tiendas, centros comerciales, supermercados), así como organizaciones militares y públicas (ministerios, departamentos), entre otras. La organización se enfoca en la elaboración de bienes o productos (bienes de consumir, maquinaria y equipo de uso) o la fabricación o prestación de servicios (bancos, empresas financieras, hospitales, universidades y escuelas, actividades profesionales como radio y televisión) pueden, editoriales y periódicos, transporte, seguridad, agroindustria, energía, minería, etc.).

Así, la existencia de organizaciones en el ámbito industrial, económico, comercial, religioso, militar, educativo, social, político u otras. El impacto que tienen las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: sus vivencias, sus gustos, trabajos, como viven y su sistema conformado de valores, expectativas y creencias están profundamente influenciados por las organizaciones. Asimismo, las organizaciones están influenciadas por la forma de proceder de las personas en su vida diaria y esto es reflejado en las organizaciones.

Estos son sistemas altamente complejos formados por varios niveles de actividad humana. Las personalidades, los subgrupos, las relaciones intergrupales, existen en un modelo multidimensional complejo.

Sin embargo, esta complejidad forma la base para comprender los fenómenos organizacionales, al tiempo que dificulta la vida de los gerentes.

Las organizaciones llevan a cabo las actividades más diversas a través de diferentes tecnologías para producir los bienes o servicios más diversos, vendidos y distribuidos en los mercados más diversos en una variedad de formas para ser útiles a los clientes más diversos.

Asimismo, las organizaciones operan en diferentes y diversos contextos con mayor impacto y contingencia, modificándolos según el tiempo y el espacio, y reaccionando a ellos con estrategias para lograr diferentes resultados. No obstante, además de una enorme diversidad, las organizaciones presentan una asombrosa cantidad de complejidad.

#### **3.2.1.2. Las organizaciones como sistemas sociales**

Según Chiavenato (2011) la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por el hecho de que casi todos los procesos de producción tienen lugar a través de organizaciones.

El hombre en la actualidad pasa la mayor parte de su tiempo en una organización, naciendo, viviendo, aprendiendo, trabajando, ganando dinero, tratando enfermedades y obteniendo los bienes y servicios que necesita.

A partir de un aspecto más amplio, una organización es una unidad social (o grupo de humanos)

que se establece y reconstruye intencionalmente para lograr objetivos específicos. Esto significa construir de manera planificada y organizada así lograr ciertos objetivos.

Las organizaciones se reestructuran cuando se logran los objetivos y se encuentran formas de lograrlos con menos costo y esfuerzo. es decir, reorganizado y redefinido. La organización no puede ser considerado una unidad perfecta, sino un organismo social con característica de un organismo vivo en constante cambio.

### 3.2.1.3. Las organizaciones como sistemas abiertos

Para Chiavenato (2011) el concepto sobre las organizaciones los define como sistemas abiertos.

Un sistema está conformado por elementos relacionados dinámicamente que desarrollan actividades para lograr objetivos específicos.

Cada sistema procesa materia, energía o información obtenida del medio ambiente, constituyendo los recursos de entrada o insumos de recursos requeridos para la operación del sistema. Algunas partes del sistema (subsistemas) utilizan estos recursos para operar y convertirlos en productos para devolver al medio ambiente. Sin embargo, a parte de los recursos, las organizaciones también necesitan de las habilidades.

Los sistemas están conformados de cuatro elementos esenciales:

- a. **Entradas o insumos:** cualquier sistema recibe entradas energía o información del entorno externo. A través de la entrada, el sistema ingresa los recursos e insumos requeridos para operar e integrarse.

- b. **Proceso u operación:** denominado el núcleo una organización o sistema, donde las entradas, materia, o información se transforman o procesan y se obtienen salidas o resultados. Por lo general, conformado por subsistemas (regiones o secciones) que se especializan en el manejo de cada recurso o entrada del sistema.
- c. **Salidas o resultados:** se obtiene como resultado del funcionamiento del sistema. A través de la salida o el resultado, el sistema devuelve el producto de su operación al entorno.
- d. **Realimentación:** se refiere a la influencia de la salida sobre la entrada para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (Feedback o Feedback) constituye por tanto una acción de devolución. La retroalimentación es positiva si la salida (porque es grande) estimula y amplifica la entrada, mejorando el rendimiento del sistema. La retroalimentación es negativa si la salida está amortiguada (porque es pequeña) o si la entrada está disminuyendo y el sistema tiene un rendimiento inferior. De esta manera, la retroalimentación obliga al sistema a operar dentro de ciertos límites. La retroalimentación positiva ocurre cuando el sistema no alcanza estos límites y la retroalimentación negativa ocurre cuando el sistema excede los límites.

Para Chiavenato (2011) cada sistema existe y opera en el medio ambiente.

El entorno es todo cuanto rodea al sistema o la organización, proporcionando los recursos necesarios para que el sistema exista y almacena sus resultados en el entorno. Pero el medio ambiente no siempre es una fuente de recursos e insumos. El entorno suele ser la fuente de

amenazas y también de emergencias del sistema. El sistema es cerrado o abierto, dependiendo de su relación con el entorno. Un sistema cerrado tiene llamadas también aisladas porque no permite la transmisión de información o materia con el entorno que lo rodea. Estas entradas y salidas denominadas también insumos y productos son bien conocidas y están causalmente relacionadas entre sí. Es decir, para una entrada (causa) siempre hay una salida(efecto).

Por lo tanto, los sistemas cerrados también se denominan sistemas mecánicos o sistemas deterministas. Los mejores ejemplos de sistemas cerrados son las máquinas, los motores y casi cualquier tecnología. Hay una separación clara entre el sistema y su entorno, es decir, los límites del sistema están cerrados. De hecho, no existe ni un sistema completamente cerrado (posiblemente cerrado) ni un sistema completamente abierto (posiblemente evanescente). Toda organización tiene cierto grado de relación, dependencia o interdependencia con el entorno que lo rodea. Los sistemas cerrados obedecen las leyes de la física en su relación con el medio ambiente.

Los sistemas abiertos tienen transmiten información o materia con el entorno externo que rodea al Sistema. Estas entradas y salidas no se comprenden bien, y su causalidad es incierta. Esta es la razón por la cual los sistemas abiertos también se denominan sistemas orgánicos.

En otras palabras, un sistema abierto es altamente interdependiente con su entorno. La interdependencia no está alineada con el modelo determinista de la física, sino se basa en la complejidad de los sistemas y la teoría del caos.

El enfoque de sistemas abiertos visualiza sistemas en una relación dinámica con el medio ambiente, recibiendo varios insumos del medio ambiente, transformándolos de varias maneras y produciendo productos.

Una sistema constituye un modelo general de un sistema abierto que interactúa continuamente con su entorno y alcanza el estado uniforme o también llamado equilibrio dinámico, manteniendo su capacidad de transformar energía o trabajo. Sin esta entrada, transformación y salida constantes, el sistema no puede sobrevivir. Así, análogamente un sistema social o biológico es en esencia un proceso continuo que recicla energía o información. Si no existiera el intercambio la organización tendería a la muerte.

El sistema debe recibir los recursos necesarios como entrada para permitirle mantener su funcionamiento y también debe enviar el recurso transformado al medio ambiente en cantidades suficientes.

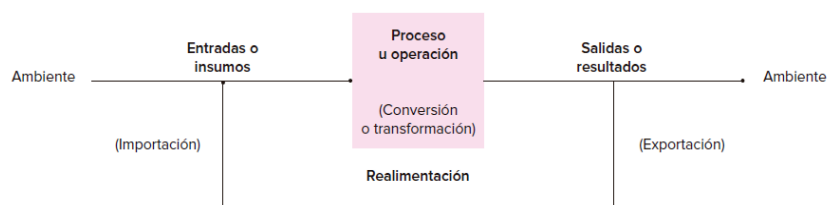
Continuar el ciclo.

La teoría de sistemas proporciona soluciones conceptuales al tiempo que permite el análisis y la integración de organizaciones en entornos complejos y dinámicos. Los elementos, partes, áreas o subáreas de una organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un supersistema o sistema superior. Estas interrelaciones conducen a una interrelación de los miembros de la organización a una integración logrando sinérgica del sistema con propiedades emergentes, haciendo que el todo sea mayor que la suma de las partes, o al menos separado de la suma de sus partes. Una

organización, por otro lado, es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con su entorno.

**Figura 1**

*El sistema y sus cuatro elementos esenciales*



Fuente: Administración de recursos humanos el capital en las organizaciones

#### 3.2.1.4. El enfoque de Katz y Kahn

(Chiavenato, 2011) plantea en el libro Administración de Recursos Humanos, citando Katz y Kahn, manifiestan que el modelo de la organización presenta las características clásicas de un sistema abierto:

##### A. Importación-transformación-exportación de energía

Las organizaciones obtienen sus aportes del medio ambiente y necesitan renovar su energía de otras agencias, personas o el medio ambiente. Ninguna estructura social es autosuficiente o autosuficiente: depende de los insumos que recibe del entorno. Las organizaciones procesan y transforman sus insumos.

En cuanto a productos terminados, servicios prestados, personal capacitado, etc. Estas actividades dan como resultado la reorganización de la entrada. Una organización considerado sistema abierto exporta productos o resultados, denominado también salida al medio ambiente.

El ciclo de un sistema abierto forma la base para la interacción con el medio ambiente mediante la importación-proceso-exportación.

**B. Los sistemas son ciclos de eventos**

Todos los intercambios de energía son periódicos. La salida de una organización al medio ambiente proporciona energía para la repetición de actividades cíclicas. Así, la energía depositada en el ambiente es devuelta al tejido para repetir su ciclo de eventos. Los eventos están estructurados, no las cosas; por lo tanto, las estructuras sociales son dinámicas, no estáticas. Estas actividades están estructuradas como ciclos de repetición y coordinación de eventos. La operación de cualquier sistema implica un ciclo cíclico de entrada, transformación y salida.

**C. Entropía negativa**

La entropía es el proceso en la cual todas las organizaciones tienden al desorden, desintegrarse, desintegrarse y finalmente morir. Para sobrevivir, un sistema abierto necesita comenzar a funcionar para detener el proceso de entropía y reponer energía o información de tal manera que mantenga su estructura organizativa.

Este proceso de ganar reservas de energía se llama neguentropía o entropía negativa.

**D. Información como insumo, realimentación negativa y codificación**

Los sistemas abiertos reciben insumos mediante las entradas éstos a su vez son transformados o modificados a través del trabajo realizados por los integrantes del sistema. Pero también recibieron aportes de información que le dieron a la estructura pistas sobre el ambiente y sus funciones relacionadas con el ambiente. La retroalimentación negativa o neguentropía, permite que el sistema corrija su desviación de la línea correcta. Un elemento o componentes del sistema envían información sobre las consecuencias que van generar las operaciones a algún mecanismo central o subsistema; los



subsistemas actúan sobre esta información y mueven el sistema en la dirección correcta.

Cuando se interrumpe la neguentropía, se pierde la estabilidad del sistema, así como sus límites, porque dicho dispositivo puede mantener el sistema en el rumbo correcto sin absorber demasiada energía o disipar demasiada energía.

Por otro lado, el proceso de codificación permite que el sistema reaccione selectivamente a la señal de información a la que está sintonizado.

#### **E. Estado estable y homeostasis dinámica**

Un sistema abierto intenta mantener una cierta constancia en el intercambio de energía de entrada y salida con el medio ambiente así asegurar sus propiedades organizativas y evitar procesos entrópicos. Por lo tanto, un sistema abierto se caracteriza por el equilibrio: hay una entrada constante de energía del entorno externo y una salida constante del producto del sistema, pero la relación de intercambio de energía y la relación entre las partes siguen siendo las mismas. El estado estacionario se observa durante la regulación homeostática de la temperatura corporal de un organismo vivo, la temperatura y humedad del entorno puede variar, pero la temperatura corporal sigue siendo la misma.

#### **F. Diferenciación**

Un sistema abierto, las organizaciones tienden a la diferenciación, es decir, un aumento y refinamiento de funciones, lo que también significa un aumento de roles y diferenciación interna. Los modos difusos y globales se reemplazan por funciones especializadas. La diferenciación es la tendencia del refinamiento de la estructura.

#### **G. Equifinalidad**

(Bertalanffy, 1968) en el libro Teoría general de sistemas plantea los sistemas abiertos se caracterizan por el

principio de equifinalidad, un sistema alcanza el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de distintas condiciones iniciales. En términos de sistemas abiertos que desarrollan mecanismos de regulación (homeostasis) para regular con precisión su funcionamiento, la cantidad de igualdad se reduce. Sin embargo, se mantiene la situación de que hay más de una manera para que un sistema produzca un resultado particular o podemos decir, hay más de una manera de lograr una meta. La estabilidad del sistema se logra a través de diferentes condiciones iniciales y diferentes medios.

#### **H. Límites o fronteras**

Como sistema abierto, una organización representa un límite o límite, una barrera entre un sistema y su entorno.

Estas restricciones definen no solo el alcance del sistema, sino también qué tan abierto está al entorno (aceptación de entrada).

#### **3.2.2. Clima Organizacional**

Chiavenato (2007) afirma en su libro Administración de Recursos Humanos

Como la atmósfera interna entre los miembros de la organización, está estrechamente relacionada con el entusiasmo de sus miembros. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivadoras de un entorno organizacional, es decir, los aspectos de una organización que hacen que sus miembros motiven o inspiren diferentes tipos de motivación. Por lo tanto, el clima organizacional es favorable cuando se satisfacen las necesidades individuales de los miembros y se mejora la moral. Cuando frustras estas necesidades, estás en desventaja.

De hecho, el clima organizacional afecta los estados motivacionales de las personas, que a su vez afectan a los primeros.

### **3.2.2.1. Personal**

Citando a Chiavenato (2019) el concepto de motivación conduce al concepto de clima organizacional.

El ser humano se ha adaptado a diferentes situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se define como el estado adaptativo. Esta adaptación se aplica no solo a la satisfacción de necesidades físicas y de seguridad, sino también a quienes pertenecen a grupos sociales respetables y autorrealizados. La frustración con estas necesidades puede conducir a problemas de adaptación. La satisfacción de estas necesidades superiores depende especialmente de personas con autoridad jerárquica, por lo que es importante que los gerentes comprendan la naturaleza adaptativa y disonante de las personas. La adaptación varía de persona a persona, a veces de persona a persona. Un cuerpo sano indica salud mental. Una forma de definir la salud mental es la descripción de las características básicas de una persona mentalmente sana:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

De aquí proviene el nombre de clima organizacional, ya que se relaciona con el ambiente interno entre los miembros de una organización. La

cultura organizacional está íntimamente relacionada con la motivación de los empleados. Una valoración alta de este valor incrementa la cultura organizacional, lo que se traduce en relaciones de satisfacción, estímulo, interés y cooperación.

Sin embargo, cuando la motivación de los miembros decae, ya sea por contratiempos u obstáculos para satisfacer sus necesidades, la cultura organizacional tiende a decaer, lo que lleva a la depresión, apatía, apatía, insatisfacción y, en casos extremos, a la cultura organizacional. Agresión, caos, desobediencia, etc. Suelen darse en enfrentamientos frontales con organizaciones (huelgas o manifestaciones, etc.). Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivado en el que consideró los determinantes ambientales de la motivación. El modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Todas las personas tienen motivos o necesidades básicas que representan el comportamiento subyacente y solo influyen en el comportamiento cuando son provocados o provocados.
2. Si estas motivaciones están o no motivadas depende de las condiciones ambientales percibidas por el individuo.
3. Ciertas características del entorno ayudan a motivar o inspirar ciertas motivaciones. En otras palabras, el comportamiento está influenciado por una motivación específica hasta que se desencadena por una influencia ambiental específica.
4. Los cambios en el entorno percibido pueden estimular o inducir cambios en los patrones motores.

5. Todo tipo de motivaciones están diseñadas para satisfacer tus necesidades. Los patrones de estímulo/motivación inducidos determinan el comportamiento, y los cambios en esos patrones producen cambios de comportamiento.

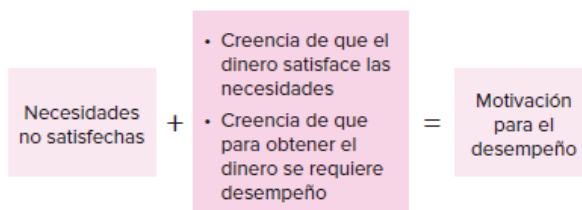
El concepto de clima organizacional incluye un conjunto amplio y flexible de influencias ambientales sobre la motivación.

El clima organizacional son las cualidades o atributos de un ambiente organizacional, tales como:

1. Percibe o experimenta cada miembro de la organización.
2. Influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2019, p. 50)

**Figura 2**

*Teoría de la expectativa de Lawler III*



### 3.2.2.2. Organizacional

Según Chiavenato (2019) el nivel de la organización surge en el concepto de clima organizacional como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones.

Vemos personas adaptándose constantemente a situaciones muy diferentes y manteniendo un cierto equilibrio personal con el fin de satisfacer sus propias necesidades, que no se limita a satisfacer las necesidades sexuales (las llamadas necesidades

básicas) sino también las necesidades sociales de autoestima y autoestima. . - Realización (las llamadas necesidades de ventaja).

Es importante comprender la naturaleza adaptativa y descoordinada de las personas, ya que satisfacer las necesidades superiores depende en gran medida de los demás, especialmente de aquellos en posiciones de autoridad.

Como cualquier rasgo de personalidad, la adaptabilidad varía de persona a persona. Cambia de vez en cuando incluso para la misma persona. Este cambio puede entenderse como un continuo desde un extremo desadaptativo a otro extremo bien adaptado. Salud física significa salud mental. Las tres características principales de una persona mentalmente sana son:

Las personas se sienten bien consigo mismas.

1. Se sienten bien en relación con otras personas.
2. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

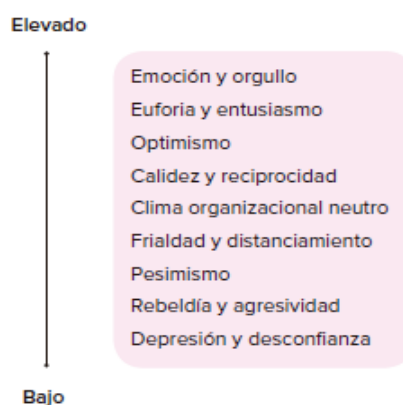
El clima organizacional está estrechamente relacionado con el entusiasmo de los miembros de la organización.

Los climas organizacionales tienden a ser altos cuando la motivación de los participantes es alta y brindan una relación de satisfacción, estímulo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, el clima organizacional tiende a decaer cuando los miembros están menos motivados, ya sea por frustración o por obstáculos para satisfacer necesidades personales. Un clima organizacional bajo se caracteriza por el desinterés, la apatía, la

insatisfacción, la depresión y, en casos extremos, la desobediencia, la agresión o la confusión, en la que los miembros se oponen abiertamente a la organización (por ejemplo, huelgas, grupos militantes que apoyan un determinado deporte, etc.). Por tanto, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar a lo largo de un continuo, como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3**

*Continuum de los niveles del clima organizacional*



Fuente: Administración de recursos humanos el capital en las organizaciones

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente en la motivación de los participantes, por lo que puede describirse como una cualidad o atributo del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros e influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del entorno de una organización, es decir, los aspectos de una organización que hacen que sus participantes

desarrollen diferentes tipos de motivación. Donde se satisfacen las necesidades personales y se eleva la moral, el clima organizacional es bueno y de apoyo; donde esas necesidades se frustran, es de bajo nivel y desafortunado. Básicamente, el clima organizacional afecta el estado motivacional de las personas y, a su vez, es afectado por él: es como si hubiera una retroalimentación mutua entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

### **3.2.2.3. Importancia del Clima Organizacional**

(Morena, 2011) afirma que es una forma Globalmente, el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que por su propia naturaleza se traducen en elementos del clima. Por lo tanto, se vuelve importante para los administradores poder analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que conducen a actitudes negativas hacia la organización.
- Iniciar y sostener un cambio, mostrando al administrador en qué factores específicos debe intervenir.
- Sigue el desarrollo organizacional y se anticipa a posibles problemas.
- Así, el administrador puede controlar la determinación del clima de tal forma que pueda gestionar su organización de la forma más eficiente posible.

### **3.2.2.4. Características del Clima Organizacional**

(Pintado, 2011) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen el clima son aspectos que



guardan relación con el ambiente laboral.

- La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.
- El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.
- El clima organizacional afecta el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la organización con el mismo.
- El clima organizacional está influenciado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, lo que a su vez afecta esos comportamientos y actitudes.
- El clima organizacional está influenciado por diferentes variables estructurales, como el estilo de gestión, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, también se ven afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de malas condiciones de trabajo. Asimismo, incapacidad para unir, orientar y empujar, complacencia y descontrol, así como impuntualidad y ausencia, abandono personal, falta de motivación, irrespeto a las normas y a las buenas interacciones interpersonales, falta de preparación, planificación y estructura dinámica de las actividades, conflicto, auto conflicto.

- La calidad del clima organizacional está directamente relacionada con la calidad del trabajo y de vida.
- Los cambios en la atmósfera organizacional siempre son posibles, pero hacer que los cambios sean duraderos y estabilizar la atmósfera en la nueva configuración requiere cambios en múltiples variables. Tal cambio solo puede lograrse a través de agentes educativos genuinos, no contaminados por la banalidad y la incertidumbre de los sistemas fijos.

### 3.2.2.5. Modelos de Clima Organizacional

#### ❖ Modelo de eficacia directiva:

Pretende explicar que determina la eficacia directiva. Presenta cuatro clases de variables que guardan relación con la efectividad directiva:

Las diferencias individuales desarrolladas antes de que se seleccione al directivo para tal puesto, los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo, las recompensas que otorga la organización o motivadores, las que se denominan determinantes situacionales o determinantes ambientales (Chiang et al. 2010).

#### ❖ Manifestación objetiva de la estructura organizacional:

Modelo presentado por Payne y Pugh, que se enmarca también dentro de la teoría de sistemas y muestra las principales influencias sobre el clima. Las variables estructurales determinan el clima, destacan por sus correlaciones más consistentes con el clima; la descentralización y el tamaño de la organización. Consideran el clima como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Según estos autores, el clima se forma porque los miembros están expuestos a las

características estructurales comunes de una organización y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Partiendo de un entorno económico y cultural amplio, la estructura incluye aspectos económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales. Establece cinco grandes bloques de variables interrelacionados. En este modelo la estructura organizacional está afectada por el contexto y el clima organizacional. A su vez, la estructura influye sobre el clima y el entorno individual próximo que determina las características individuales que interactúan con el clima organizacional. De ese modo diferentes estructuras pueden producir diferentes climas (Chiang et al. 2010).

#### **3.2.2.6. Comportamiento**

El comportamiento de los individuos en una organización está influenciado por numerosos estímulos del entorno organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos (Brunet, 2011).

El comportamiento humano es demasiado complejo para que pueda explicarse en términos generales, por ello nuestra atención está centrada en tres de las principales variables psicológicas: percepción, actitudes y personalidad (Gibson et al. 2001).

Las acciones basadas en diferentes dominios exhiben muchos aspectos. En primer lugar, la acción es pensamiento. Se considera que el comportamiento opera a nivel individual, grupal y organizacional. Este enfoque sugiere que al estudiar el comportamiento, se debe identificar claramente el nivel de análisis (individual, grupal y/u organización) utilizado. En

segundo lugar, el comportamiento es multidisciplinario. Esto significa utilizar principios, modelos, teorías y métodos de otros campos. La investigación del comportamiento no es un campo o ciencia generalmente aceptado con una base teórica establecida. Esta es un área donde el alcance y la eficacia apenas comienzan a expandirse. Tercero, el comportamiento organizacional tiene tendencias humanísticas obvias. Las personas y sus actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son la base de una organización. Cuarto, el dominio del comportamiento está orientado al desempeño. ¿Por qué el rendimiento es alto o bajo? ¿Cómo mejorar el rendimiento? ¿Puede la capacitación mejorar el desempeño laboral? Estos son problemas importantes que enfrentan los gerentes en la práctica (Ivancevich et al. 2006).

#### **3.2.2.7. Estructura de la organización**

Es el resultado de decisiones gerenciales sobre cuatro aspectos clave de toda la organización: división del trabajo, la base para la departamentalización y el tamaño y la autoridad del departamento. Las decisiones gerenciales están influenciadas por factores organizacionales y de diseño de puestos, como las diferencias individuales, las capacidades de las tareas, la tecnología, la incertidumbre ambiental, la estrategia y las características específicas de los propios gerentes. Las características estructurales determinan el grado en que una organización refleja dimensiones de formalismo, complejidad y centralización (Gibson et al., 2001).

Se define como la división formal para diseñar la estructura de cualquier organización, se debe considerar 6 elementos esenciales:

- Especialización en el trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mandos
- Extensión del control
- Centralización / Descentralización
- Formalización (Robbins et al., 2013).

### 3.2.2.8. Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales incluyen lo siguiente:

- **La Comunicación.** – permite ayudar a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. Pero con todo lo importante que es este proceso, en todas partes hay trastornos de la comunicación. En la medida en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser (Ivancevich et al. 2006).  
**Comunicación en las Organizaciones.** – debe prever la comunicación en cuatro direcciones: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación diagonal (Ivancevich et al. 2006)
- **Toma de Decisiones.** – refleja la forma en que la gente toma decisiones con base en su juicio de sus metas y objetivos individuales, de grupo y organizacionales. Sería errado concluir que sólo los *directores* toman decisiones. El número de empleados no directivos que toman decisiones importantes es cada vez mayor. En consecuencia, aunque

la decisión es un importante proceso directivo, se trata en lo básico de un proceso *de gente* (Ivancevich et al. 2006).

- **Sistema de Remuneración.** - al establecer un sistema de compensación, la empresa debe tener las siguientes características: los empleados deben ser compensados por sus esfuerzos, habilidades y responsabilidades, debe estimularse la eficiencia en el trabajo, los empleados deben ser fáciles de entender, los gerentes deben poder controlar los costos de personal y deben no impedir que la empresa prepare el salario de cada trabajador Los trámites de registro requeridos para el pedido tampoco deben realizarse dentro de los límites externos e internos de la empresa. Los sistemas de compensación se pueden dividir en 3 grupos:
  - Retribucion por hora, incluidos los salarios por hora.
  - La retribución por la producción se pagará a los trabajadores de acuerdo con el trabajo realizado.
  - Remuneración con bonificaciones basadas en el tiempo ahorrado o economizado, es decir cuando el trabajador realiza más cantidad de trabajo que otro en el mismo tiempo, o realiza el mismo trabajo que otro en menos tiempo (Rodriguez et al. 2009).

### **3.2.3. Satisfacción Laboral**

#### **3.2.3.1. Motivación**

Las necesidades no satisfechas crean tensión y estimulan impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan comportamientos de búsqueda para encontrar metas específicas que, si se logran, satisfarán necesidades y reducirán tensiones. Por lo tanto, se requiere que las necesidades individuales sean compatibles y consistentes con la meta de la organización de lograr un mayor rendimiento (Robbins y Coulter, 1996).

### **3.2.3.2. Teorías de la motivación**

En los años 50 fue un período fructífero para el desarrollo del concepto de motivación. Durante este período de tiempo se formaron tres teorías: jerarquía, necesidades, X e Y, y la teoría de la motivación de la higiene. Aunque fueron fuertemente atacadas, se consideran valiosas; y representan la base sobre las cuales se desarrollaron las teorías contemporáneas que siguen siendo aplicadas por los gerentes para explicar la motivación de sus empleados (Robbins y Coulter, 1996).

#### **A. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

La teoría mejor conocida es probablemente la Teoría de la Jerarquía de Abraham Maslow, quien consideró que dentro del ser humano existe una jerarquía de necesidades: (Robbins y De Cenzo, 1996).

- Necesidades fisiológicas: es la necesidad básica denominadas alimentación, comidas, bebidas, protección, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
- Necesidades de seguridad: las necesidades de seguridad y protección una persona contra daños físicos y emocionales.
- Necesidades sociales: es la necesidad de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de respeto: los componentes internos como la autoestima, la autonomía y el logro. Asimismo, incluye componente exterior como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Necesidades de autorrealización: es impulsar a la persona por el crecimiento y así alcanzar el potencial, y la propia autosatisfacción; lo que es capaz de ser.

A medida que se satisfacen las necesidades, la siguiente escala se vuelve más dominante. Aunque la necesidad no se satisface por completo, una necesidad bastante satisfactoria ya no es motivadora. El gerente debe comprender en qué escala se encuentra la persona para motivarla y enfocarla a satisfacer sus necesidades en su nivel o por encima de éste (Robbins y De Cenzo, 1996).

A pesar de su gran reconocimiento, la investigación por lo general no ha podido validar la teoría o tener justificación empírica (Robbins y De Cenzo, 1996).

## **B. El modelo E-R-G de Clayton Alderfer**

A partir de otros modelos de necesidades y basándose primordialmente en Maslow, y con la intención de superar algunas debilidades, Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles que la denominó con las siglas E: Necesidades Existenciales, R: Necesidades de Relación, G: Necesidades de Crecimiento.

Sugirió que los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del puesto y los beneficios se incluyen en esta necesidad. Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Las necesidades de crecimiento pertenecen a la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

La teoría se basa en los siguientes pilares:

- a. Cuanto menos se satisface una necesidad, más deseable es.



- b. Cuantas más necesidades de nivel inferior se satisfagan, mayor será el deseo de satisfacer las necesidades de nivel superior.
- c. Cuando no se satisfacen las necesidades de nivel superior, la persona busca satisfacer las necesidades de nivel inferior.

Esta teoría tiene más apoyo empírico. La investigación muestra que la frustración con las necesidades relacionales puede conducir al refuerzo de las necesidades existenciales. Dicho esto, los empleados que no logran conectarse dentro del grupo de trabajo exigirán salarios más altos más adelante.

### C. Teoría X y la Teoría Y

Douglas MacGregor propuso dos puntos de vista sobre la naturaleza humana, un enfoque positivo, llamado teoría Y; y otro enfoque negativo, denominado Teoría X. Después de observar la manera en cómo los administradores se relacionaban con sus empleados, concluyó en que el administrador moldea su comportamiento para con los empleados de acuerdo con estos dos supuestos: (Robbins y De Cenzo, 1996).

- **Teoría X:** Supongamos que al empleado no le gusta trabajar, es perezoso, evita responsabilidades y debe ser obligado a trabajar.
- **Teoría Y:** Suponga que los empleados son creativos, buscan responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos.

La teoría X, similar a la teoría de Maslow, asume que la seguridad y las necesidades fisiológicas gobiernan al individuo. La teoría Y sostiene que dominan los aspectos sociales y estima.

MacGregor resaltó que los supuestos de la Teoría Y fueron más válidos que los de la Teoría X. Por lo tanto, concluyó que la participación en la toma de decisiones, los puestos de

responsabilidad y los retos, y una buena relación de grupo aumentarían el esfuerzo laboral (Robbins y De Cenzo, 1996).

Lamentablemente, no hay evidencia suficiente para confirmar cualquiera de estos supuestos e incluso, en el mundo real, hay ejemplos de administradores eficientes que practican la Teoría X.

#### **D. Porter y Lawler**

(Porter y Lawler, 1973), obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. La cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

Koontz et al. (2012) manifiesta que el esfuerzo realizado es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto (el hacer las funciones o cumplir las metas). Pero también influyen mucho la capacidad del individuo (sus conocimientos y habilidades) para realizar la función y su percepción de cuál es la función requerida (el grado al cual comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una función).

#### **E. Teoría del reforzamiento de Skinner**

Koontz et al. (2012) Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras

que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

La fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afín a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación.

#### **F. Teoría de los factores de Herzberg**

(Herzberg, 1966) menciona en base a investigaciones con ingenieros y contadores, desarrolló un modelo de motivación de dos factores en la década de 1950.

Llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Antes de eso, las personas asumían que la motivación y la falta de ella eran simplemente, opuestos de un factor en un continuo. Herzberg, cambió este punto de vista tradicional al afirmar que algunos factores del empleo primordialmente causaban insatisfacción entre empleados cuando no existían las condiciones. Sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados solamente a un estado neutral. Los factores no son extremadamente motivantes.

Estos fuertes factores de insatisfacción se denominan factores de higiene o factores de mantenimiento porque son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación de los empleados.

Otras condiciones de empleo están principalmente motivadas, pero la ausencia de estas condiciones rara vez es muy insatisfactoria. Estas condiciones se denominan factores motivadores o satisfactorios. Durante años, los gerentes se han preguntado por qué sus políticas de vanguardia y sus atractivos beneficios no han impulsado la motivación de los empleados.

La idea de separar los factores motivacionales y de mantenimiento ayuda a responder a su pregunta, ya que las políticas atractivas de bienestar y de personal son principalmente factores de mantenimiento, según el modelo de (Herzberg, 1966).

Esto equivale a decir que una persona puede estar tanto satisfecha (hay un factor de motivación) como insatisfecha (hay un factor de higiene). Si quieres motivar a las personas, tienes que crear las condiciones necesarias para que las personas encuentren una necesidad de logro en su trabajo, reconozcan frente a los demás que un trabajo está bien hecho, diseñen trabajos de acuerdo con la naturaleza humana, etc.

Además, si desea evitar que las personas se sientan insatisfechas, debe asegurarse de prestar atención al factor de higiene. En otras palabras, debe asegurarse de que el cuerpo esté en buenas condiciones de funcionamiento, la calidad de la supervisión sea adecuada, etc.

### **Factores Higiénicos**

(Herzberg, 1966) denomina también factores extrínsecos, a los que evitan la insatisfacción; sin embargo, no proporciona satisfacción.

Entre los cuales se encuentra:

- La supervisión.
- La política de la Compañía.
- La relación con el supervisor.
- Las condiciones laborales.
- El salario.
- La relación con los compañeros.

- La vida personal.
- La relación con los subordinados.
- El estatus.
- La seguridad.

(Chiavenato I. , 2001), tradicionalmente, las organizaciones se regían bajo los factores higiénicos para motivar a los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo

### **Factores Motivacionales**

Herzberg (1966) menciona son los que proporcionan satisfacción y motivación intrínseca. Las cuales se encuentran:

- Estilo y placer en la profesión y el trabajo.
- Prestigio en la profesión u actividad.
- Elevada relación con jefes y colegas.
- Políticas y ambientes laborales apropiados.
- Remuneración adecuada para satisfacer necesidades básicas.
- El logro.
- El reconocimiento.
- Trabajar por sí mismo.
- La responsabilidad.
- El progreso.
- El crecimiento (pág. 98).

Los factores motivadores como el logro y la responsabilidad están fundamentalmente relacionados directamente con el puesto en sí, el desempeño del empleado y la percepción y crecimiento

que lo acompaña. Los motivadores a menudo se centran en el trabajo y están relacionados con el trabajo.

### **G. Teoría de las tres necesidades de David McClelland**

(McClelland, 1989) ha desarrollado una teoría motivacional contemporánea basada en tres tipos de orientación aprendidos. Según esta teoría, las razones se aprenden desde temprana edad, lo que no impide que se modifiquen. Estas razones están ordenadas en una jerarquía:

- **Logro:** el impulso por la excelencia, el logro de objetivos relacionados con un conjunto de estándares y la lucha por el éxito.
- **Poder:** la necesidad de hacer que los demás se comporten de formas en las que no habrían actuado de otra manera.
- **Afiliación:** El deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas. (Robbins y Coulter, 1996).

De la investigación relativa a la necesidad de logro, McClelland encontró que las personas con altos resultados se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas lo mejor posible. (Robbins y Coulter, 1996).

### **Integración de las teorías de la motivación**

Hersey et al. (1992) respecto a la relación entre Maslow y Herzberg, se cree que la fisiología, la seguridad, las necesidades sociales y, en parte, el respeto son factores de higiene. La necesidad de respeto, tanto el estatus en sí mismo como el reconocimiento, es divisiva. Cuando se trata de estatus adquirido, se considera un factor de higiene, por ejemplo: adquirido a través de lazos familiares más que por logros personales. Por otro lado, se consideran motivadores la necesidad de estima (relacionada con el reconocimiento) y la necesidad de autorrealización.

Hersey et al. (1992) el concepto de motivación de logro de McClelland también está relacionado con la teoría de la motivación-higiene de Herzberg. Las personas con una alta motivación de logro tienden a estar interesadas en los motivadores (el trabajo en sí); necesita información sobre las tareas para ver qué tan bien está haciendo su trabajo. Por otro lado, las personas con baja motivación de logro están más preocupadas por el medio ambiente, quieren saber qué piensan los demás de ellos antes de saber cómo lo están haciendo.

Hersey et al. (1992) al integrar las teorías más importantes de la motivación llegan a las siguientes consideraciones:

1. **La gente busca seguridad:** Existen algunas necesidades "inseguras" que son fundamentales para la existencia de las personas, sin las cuales las personas no se enfocarían en el desempeño laboral.
2. **La gente busca sistemas sociales:** Requiere relación entre los miembros generando afiliación, conexión personal o sentido de pertenencia en la organización; esencial para una organización eficaz.
3. **La gente busca el crecimiento personal:** La necesidad de la persona de autorrealización en la cual busca el progreso, crecimiento como pueden ser personal o profesional, y necesidad de logros.

### **Naturaleza de la satisfacción**

Brooke, Russell y Price (1988; citado por Pérez, 1995) afirman que la satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo que refleja respuestas emocionales a situaciones laborales.

A su vez, Locke (1969) y MacFarlin y Rice (1992) la definen como una sensación placentera que surge de la percepción que

tiene un individuo del ambiente de trabajo en relación con sus propios valores. También agregan que la satisfacción es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente obtiene, moderado por cuánto valora la situación. (Pérez, 1996).

Flores (1996) considera que la satisfacción laboral discurre de cómo se sienten las personas en el trabajo. Se ocupa de la compensación, los métodos de gestión, las condiciones de trabajo, las oportunidades de promoción, los compañeros y otros aspectos. Como actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable a responder conscientemente al trabajo que realiza un individuo. Se basa en las creencias y valores formados por quienes rodean el trabajo. Es importante enfatizar que la satisfacción no es solo una causa del buen desempeño, es uno de varios factores que interactúan con él.

Sin embargo, la satisfacción laboral es importante por el número de horas que pasan las personas en las organizaciones y eso también tiene implicancia en el rendimiento que tendrán en el desempeño de sus funciones. Además, la satisfacción afecta cómo se sienten las personas acerca de otras partes de sus vidas, como la familia, el vecindario y la comunidad. Asimismo, puede verse afectado en el ámbito laboral, especialmente en términos de rotación y ausentismo (Flores, 1996).

El nivel de satisfacción o insatisfacción varía de persona a persona. Sin embargo, se observaron ciertas tendencias generales en la población, las cuales se correlacionaron positivamente con la satisfacción, tales como: edad, años de empleo, nivel ocupacional y nivel de empresa (Flores, 1996).

### **Satisfacción y rendimiento**



Durante mucho tiempo se ha sugerido que las personas satisfechas se desempeñan mejor en el trabajo. De acuerdo con este enfoque, la mayordomía implica tratar a las personas de manera considerada, prestando atención a sus necesidades y ayudándolas de cualquier manera posible. Esta ha sido la dirección de la escuela de pensamiento interpersonal, y todavía domina muchas organizaciones. Se basa en la creencia de que los beneficios obtenidos superan con creces los costes incurridos (Flores, 1996).

Es importante señalar los principales efectos que produce el nivel de satisfacción de una persona: (Flores, 1996).

- **Ausentismo:** múltiples estudios han concluido que la insatisfacción puede llevar al ausentismo. El ausentismo puede deberse a enfermedad o circunstancias familiares. Este fenómeno supone costes muy elevados para las empresas. Una de las razones es el trabajo en sí mismo, tomando ausencias temporales para evitar consecuencias desagradables del trabajo. Otro factor de ausentismo es el gran atractivo de las actividades al aire libre (deportes favoritos). Otro nivel de ausencia puede ser inevitable debido a enfermedad, condiciones climáticas, problemas de tránsito, etc. Algunas organizaciones inadvertidamente alientan el ausentismo. Por ejemplo, una póliza que paga por los días que no trabaja. En cambio, necesitamos fomentar una cultura de anti-ausencia que aliente a las personas a comportarse de manera diferente.
- **Rotación:** la rotación y el ausentismo tienen correlaciones moderadamente fuertes con la insatisfacción laboral. Esto requiere mayores costos de selección y capacitación de personal, afectando la productividad y las relaciones interpersonales.

- **Salud de la persona:** varios estudios han demostrado que aquellos que perciben su trabajo como insatisfactorio a menudo sufren una variedad de síntomas y dolencias físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. Incluso puede predecir la longevidad de una persona en lugar de su condición física o el consumo de tabaco, aunque puede estar involucrada una tercera variable. En conclusión, se puede asumir que existe una interacción entre la salud física y mental de las personas y la satisfacción laboral, aunque se necesita más investigación en esta área.

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Los empleados pueden quejarse, desobedecer, robar activos de la organización o evadir alguna responsabilidad. Se propusieron cuatro respuestas, que se diferenciaban entre sí en dos dimensiones: deseos constructivos/destructivos y activos/pasivos, definidas así: (Rusbult y Lowery, 1985; citado por Robbins, 1993).

- **Abandono:** Acto destinado a dejar la organización. Incluye encontrar otro trabajo o renunciar.
- **Expresión:** Tratar activa y constructivamente de mejorar la situación. Incluye hacer sugerencias para mejorar, discutir problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad:** Esperar pasiva pero optimistamente a que la situación mejore. Incluye defender a la organización frente a las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- **Negligencia:** Actitudes negativas que empeoran una situación. Incluyendo ausencias y tardanzas crónicas, disminución del esfuerzo y aumento de las tasas de error.

Las conductas de abandono y negligencia incluyen variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo se acerca y evalúa el progreso hacia la meta. La comunicación entre la gerencia y los empleados es amplia y amigable, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy descentralizada e incluso las unidades inferiores están totalmente involucradas. Las organizaciones formales e informales suelen ser las mismas, por lo que todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

### 3.3. Bases conceptuales

- A. **Municipalidad.** - Una municipalidad es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población. El término se utiliza para nombrar tanto al conjunto de sus instituciones como al edificio que alberga la sede del gobierno (María, 2015).
- B. **Organización.** – la vida de las personas se compone de infinitas interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es muy sociable e interactivo, no vive aislado, sino que convive y mantiene relaciones estables con sus semejantes. Debido a las limitaciones del individuo, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, formando organizaciones para lograr metas que no pueden ser alcanzadas por individuos y acciones aisladas. Una organización es un sistema en el que dos o más personas coordinan conscientemente sus actividades. La cooperación entre ellos es fundamental para la organización (Chiavenato, 2007).
- C. **Actitudes.** – es un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones (Gibson et al. 2001).
- D. **Calidad de vida en el trabajo.** - es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu

de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores (Chiavenato, 2009).

- E. **Comunicación.** - se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información. Todo ser humano y animal tiene la capacidad de comunicarse con los demás. Pero, para que un proceso se lleve a cabo, es indispensable la presencia de seis elementos: que exista un emisor; es decir, alguien que transmita la información; un receptor, alguien a quien vaya dirigida la información y que la reciba; y un canal, que puede ser oral o escrito.
- F. **Diferencias Individuales.** – los individuos son similares, pero también son únicos. El estudio de las diferencias individuales tales como las actitudes, percepciones, habilidades permiten a un administrador explicar las diferencias en los niveles de desempeño (Gibson et al. 2001)
- G. **Equidad.** - el sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización (Brunet, 2011)
- H. **Institución pública.** – en este tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social en bien de la comunidad (Brunet, 2011)
- I. **Motivación.** - es un arte que estimula el interés, un modo de hacer agradable el esfuerzo, una pericia para saber presentar unos valores que sean capaces de despertar impulsos, tendencias e intereses (Chiavenato, 2011)
- J. **Percepción.** – proceso mediante el cual un individuo asigna un significado al entorno. Implica organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica (Gibson et al. 2001)
- K. **Personalidad.** – conjunto estable de características y tendencias que determinan las semejanzas y diferencias en la conducta de las personas. (Gibson, J. y et al. 2001)
- L. **Reconocimiento.** - el tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho (Brunet, 2011).
- M. **Satisfacción.** - representa la sensación de placer que tienen las personas cuando han hecho realidad un deseo o han cubierto una necesidad. Es un

elemento subjetivo de cada quien ya que no todas las personas se sentirán satisfechas ante resultados similares. Aunque la satisfacción de las necesidades básicas como comida, vivienda y trabajo son un requerimiento para sentirse completos, hay personas que siempre desean más y por lo tanto nunca están satisfechos con lo que tienen.

- N. Clima:** se denomina como clima, a un determinado ambiente social, con características particulares que lo definen a una apreciación o una reacción común de personas ante situaciones.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Ámbito de estudio**

La investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán de la provincia, departamento y región de Huánuco.

### **4.2. Tipo y nivel de investigación**

#### **Tipo de estudio**

Para Ander Egg (2011) investigación de tipo aplicada porque “depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos. Se trata de investigaciones encaminadas a la resolución de problemas, que se caracterizan por su interés en la aplicación y utilización de los conocimientos”.

#### **Nivel de estudio**

##### **Descriptiva**

Según (Salkind, 1998) “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

##### **Correlacional**

Para (Salkind, 1998) es “la relación entre variables o resultados de variables”.

El nivel de investigación es correlacional-descriptiva, en la cual se medirá la relación que existe entre las variables de investigación; asimismo, la descripción de la población en estudio.

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Descripción de la población

La población está constituida por 22 trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán.

**Tabla 3**

*Población de trabajadores de la municipalidad*

Nº	Cargo del personal	Total
1	Alcaldesa	1
2	Regidores	5
3	Gerentes y jefes	6
4	Locadores	10
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

Fuente: Elaboración recursos humanos

#### 4.3.2. Muestra y método de muestreo

Para Hernandez et al. (2014), en una investigación cuantitativa, “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y demimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativa de la población”

Para obtener la muestra de la población se determina por la fórmula de población finita:

**Figura 4**

*Fórmula 1 Calcular muestra*

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

El estudio considera para el cálculo los siguientes datos:

$N=22$  trabajadores o funcionarios

$Z_s= 1.96$  (Nivel de confianza del 95%)

$p=5\%$

$q=95\%$

$d=5\%$

usando la dirección electrónica, haciendo uso de la herramienta se determinó la muestra;

<http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>

*Figura 5*

*Fórmula 1 para Calcular Muestra*

**Sample Size Calculator for a proportion (absolute margin)**

Population	22
Confidence:	.95
Margin:	.05
probability:	.50
The sample size is:	21

Calculate sample size

Obteniéndose una muestra de 21 trabajadores.


Contrastado con otro autor, mediante la página se obtuvo los siguientes resultados:

[https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)



**Figura 6**

*Formula 2 calcular la muestra*



### Calculadora de Muestras

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Poblacion:

**Margen: 5%**  
**Nivel de confianza: 95%**  
**Poblacion: 22**

**Tamaño de muestra: 21**

**Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales**

n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)  
q= Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la poblacion

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

Muestra: 21 trabajadores o funcionarios

#### 4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

##### Inclusión:

- Los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, mostrando su compromiso en brindar sus datos para la investigación al participar en el cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral.

##### Exclusión:

- Pese a ser una organización que no cuenta con personal numeroso, no excluyo la información de la alcaldesa.

#### 4.4. Diseño de investigación

##### No experimental

El estudio se realizó sin manipulación deliberada de variables. En otras palabras, en estos estudios, no alteramos deliberadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la

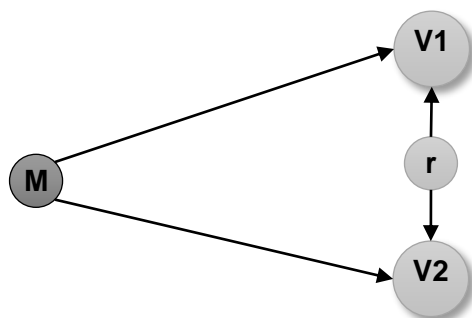
investigación no experimental es observar lo que sucede en el entorno natural. Asimismo, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernandez et al. 2014)

**Transversal**, los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Cuyo propósito es la descripción de variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernandez et al. 2014)

**Correlacional**, son relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales. (Hernandez et al. 2014)

**Figura 7**

*Esquema de la investigación*



**Donde:**

V1: clima organizacional

V2: satisfacción laboral

r: relación (asociación)

m: muestra

## 4.5. Técnicas e instrumentos

### 4.5.1. Técnicas

La técnica empleada es la encuesta. (Caballero, 2014) menciona que la encuesta, se puede definir como un conjunto de técnicas diseñadas para

recolectar sistemáticamente datos sobre un tema o temas relacionados con una población a través del contacto directo o indirecto con individuos o grupos de individuos que conforman la población objeto de estudio.

#### **4.5.2. Instrumentos**

El instrumento aplicado es el cuestionario, que consistió en 39 preguntas o items formuladas por el investigador a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Según (Muñoz, 2011) “Es la recolección de información que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, por rangos, etcétera. En estos instrumentos, el encuestado contesta según su criterio, y sus respuestas se tabulan para obtener resultados representativos”.

Los instrumentos de investigación, como medios técnicos que permitirán recoger datos e información necesaria para resolver el problema planteado, poseen requisitos que garantizan su eficacia y efectividad al ser aplicados a la muestra de estudio. Antes de la aplicación de los instrumentos de investigación, se verificará si son válidos y confiables para el propósito técnico y científico.

##### **4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos**

Proceso importante en la investigación científica, el procedimiento de evaluación de las preguntas del cuestionario para asegurar la validez de la herramienta, a través del cual se extraen las conclusiones de la investigación realizada.

**Tabla 4**  
*Juicio de expertos*

Experto	Aplicabilidad del instrumento
Dr. Rosario Vargas Roncal	Aplicable
Dr. Wilmer Huamanyauri Cornelio	Aplicable
Dr. Jose Luis Mandujano Rubin	Aplicable
Dr. Abimael Adam Francisco Paredes	Aplicable
Mg. Jimmy Grover Flores Vidal	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

Ante la necesidad de medir la confiabilidad del instrumento durante la recopilación de datos deben llevarse a cabo la confiabilidad de los resultados.

El coeficiente de alfa de Cronbach permite medir la consistencia de los datos siendo la primera aproximación a la validez del constructo, el cual deber ser mayor o igual a 0.8 al momento de evaluar los 39 items que contiene el cuestionario, de esta manera confirmaría la confiabilidad del instrumento aplicado.

**Tabla 5**  
*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>0,926</b>	<b>39</b>

#### 4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

##### A. Procedimiento

Se consideró las siguientes etapas:

- La preparación y diseño de los instrumentos se realizó a través de formularios de Google.

- La aplicación de un instrumento digital a través del cual se han recibido las respuestas mínimas necesarias de los encuestados.
- Relación de información proporcionada en la aplicación del instrumento.
- Presentar información para seguidamente en la etapa de toma de decisiones en el procedimiento de validación de hipótesis.

## **B. Plan de Tabulación**

**Procesamiento de datos:** luego de la aplicación del instrumento, descargue el archivo tipo Excel, luego ingrese los datos en el software estadístico SPSS versión 25 y aplique estadísticas descriptivas y métodos de procesamiento a la información obtenida, para ingresar al paso de demostración.

Los resultados serán presentados: los problemas, los objetivos e hipótesis general y específicos, serán revisados y discutidos teniendo como referencia las gráficas generadas de los datos recogidos y procesados.

## **C. Análisis de Datos**

Se consideró dos etapas:

- **Etapa descriptiva:** se utilizó la herramienta del paquete Microsoft Excel 2019 y SPSS 25, a través de la distribución de frecuencias relativas, presentando la información en tablas y gráficos estadísticos adecuados, para caracterizar las variables y dimensiones de estudio.
- **Etapa inferencial:** la estadística inferencial se utilizará para probar la hipótesis general e hipótesis específicas

## **4.7. Aspectos éticos**

La investigación realizada se realizó dentro de un marco metodológico que requirió de su criterio en cuanto a objetivos y diseño de investigación, incluyendo clima organizacional y satisfacción laboral entre los trabajadores del municipio de San Pedro de Chaulan en el año 2021; examinando la pertinencia.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Análisis descriptivo

##### A. Variable clima organizacional

##### ▪ Dimensión 1: comportamiento

**Tabla 6**

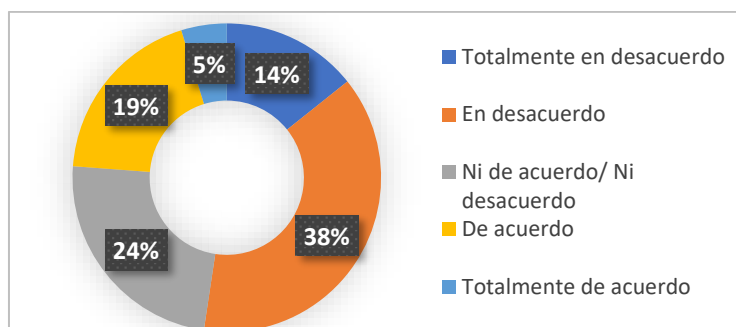
*Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	14
En desacuerdo	8	38
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	4	19
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8**

*Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización.*



#### Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización”, la tabla 6 y la figura 8 nos muestra que un 38% y 24% mencionan estar en desacuerdo y no estar de acuerdo ni desacuerdo respectivamente.

**Tabla 7**

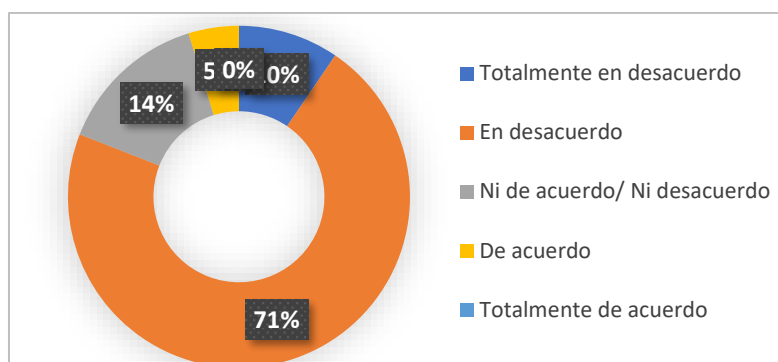
*Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	15	71
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	3	14
De acuerdo	1	5
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9**

*Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.*



### **Análisis e interpretación**

Al observar los resultados de la tabla 7 y la figura 9, un 71% menciona estar en desacuerdo y un 14% respondieron estar ni de acuerdo /ni desacuerdo, a la pregunta “Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización”. Por tanto, se aprecia que las autoridades no aprecian los esfuerzos realizados por los miembros de la organización

**Tabla 8**

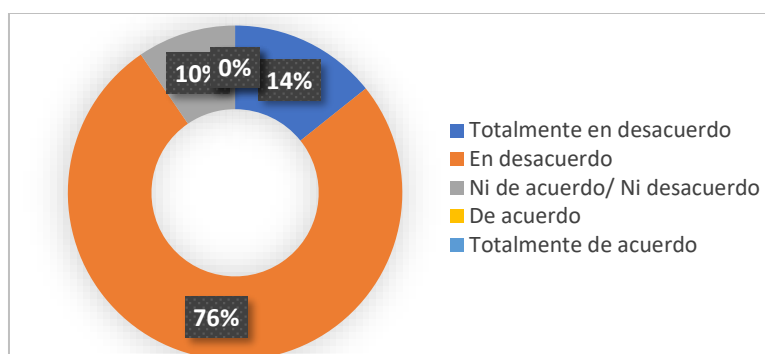
*Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	14
En desacuerdo	16	76
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	2	10
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 10**

*Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización*



### **Análisis e interpretación**

Al visualizar los resultados de la tabla 8 y la figura 10, un 76% eligieron la opción en desacuerdo un 76% y un 14% totalmente de acuerdo y 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo a la pregunta “Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización”.



**Tabla 9**

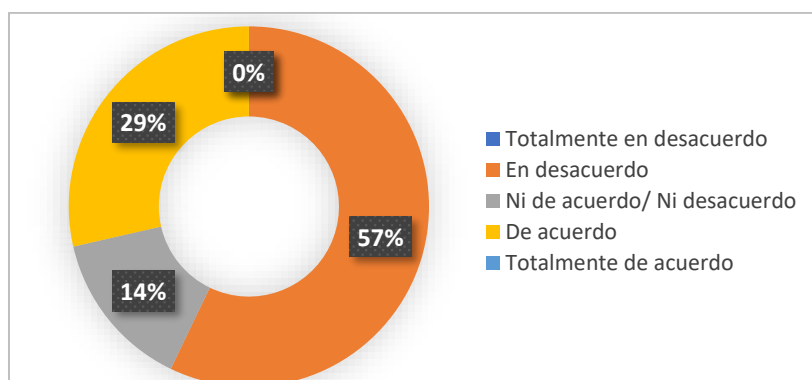
*Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	12	57
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	3	14
De acuerdo	6	29
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11**

*Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña.*



### **Análisis e interpretación**

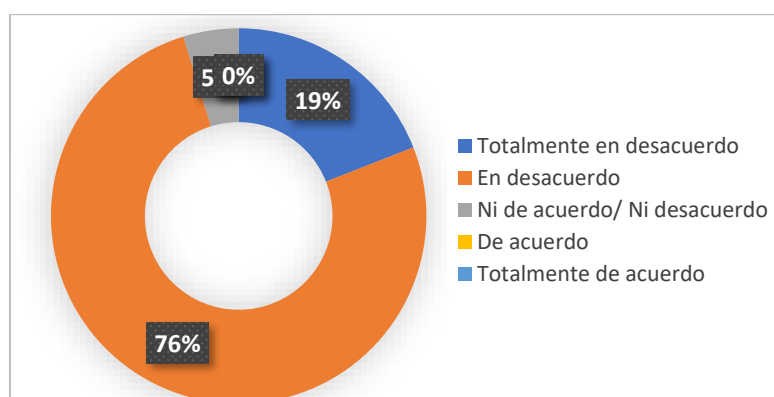
En cuanto al análisis “Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña”, en la tabla 9 y la figura 11 nos muestra un 57% mencionan estar en desacuerdo, un 29% de acuerdo y un 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 10**  
*El gerente se rige bajo las políticas institucionales de su organización.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	4	19
En desacuerdo	16	76
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	1	5
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12**  
*El gerente se rige bajo las políticas institucionales de su organización*



### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 10 y la figura 12, un 76% respondieron estar en desacuerdo y un 19% totalmente en desacuerdo a la pregunta “El gerente se rige bajo las políticas institucionales de la organización”. Entendiéndose que las políticas institucionales no se practica dentro de la organización, generando un desconcierto.

**Tabla 11**

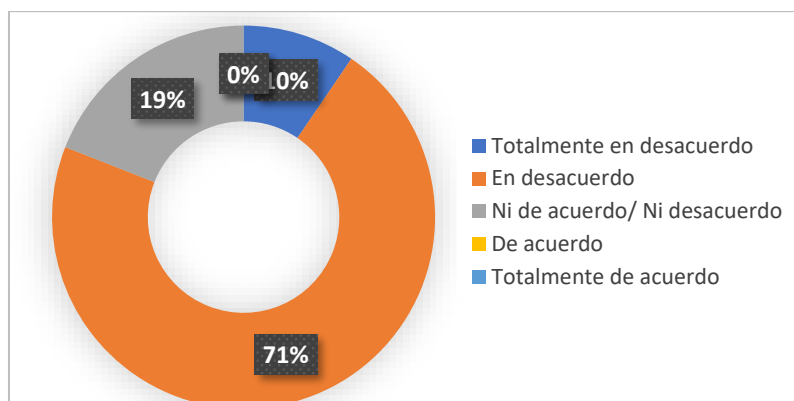
*El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	14	67
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13**

*El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.*



### **Análisis e interpretación**

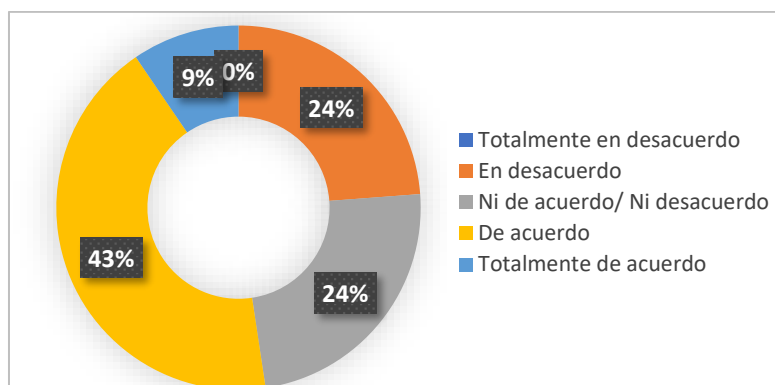
En cuanto al análisis “El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas”, la tabla 11 y la figura 13 nos muestra un 71% menciona estar en desacuerdo y un 19% ni de acuerdo /ni desacuerdo y un 10% respondieron estar totalmente en desacuerdo.

**Tabla 12**  
*La relación con sus colegas de trabajo es buena*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	24
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	9	43
Totalmente de acuerdo	2	10
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14**  
*La relación con sus colegas de trabajo es buena*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “La relación con sus colegas de trabajo es buena”, la tabla 12 y la figura 14 nos muestra un 43% respondieron de acuerdo, el 24% respondieron en desacuerdo y el 24% ni de acuerdo/ ni desacuerdo. Los resultados muestran que los docentes no reciben motivación para realizar sus actividades laborales.

**Tabla 13**

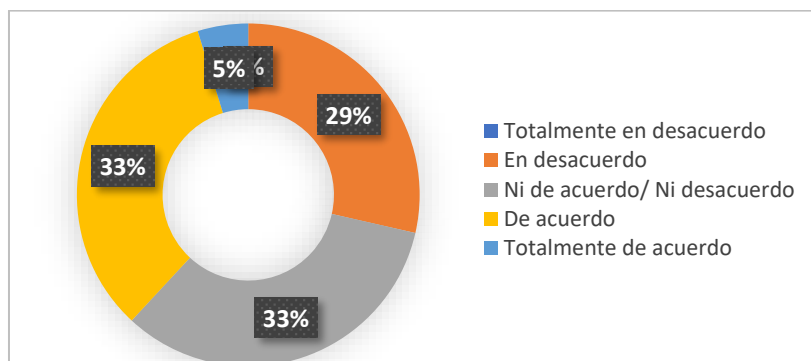
*Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	6	29
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	7	33
De acuerdo	7	33
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15**

*Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo*



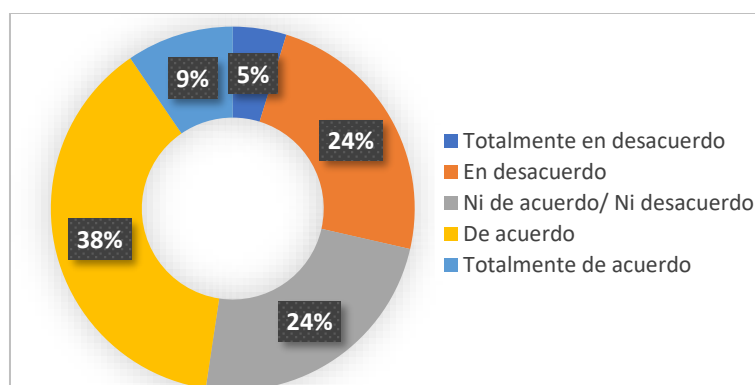
### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 13 y la figura 15, un 33% mencionan estar ni de acuerdo /ni desacuerdo, un 33% de acuerdo y un 29% respondieron en desacuerdo, a la pregunta “Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo”.

**Tabla 14***Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	5	24
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	8	38
Totalmente de acuerdo	2	10
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 16***Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo***Análisis e interpretación**

En cuanto al análisis “El director incentiva el respeto de las normas y valores que son importantes para el desarrollo personal”, la tabla 11 y la figura 16 nos muestra el 38% mencionaron de acuerdo, el 24% respondieron en desacuerdo y el 24% ni de acuerdo/ ni desacuerdo. Los resultados evidencian un mayor número de trabajadores que consideran que existe confianza entre las personas que conforman el equipo de trabajo.

▪ **Dimensión 2: estructura de la organización**

**Tabla 15**

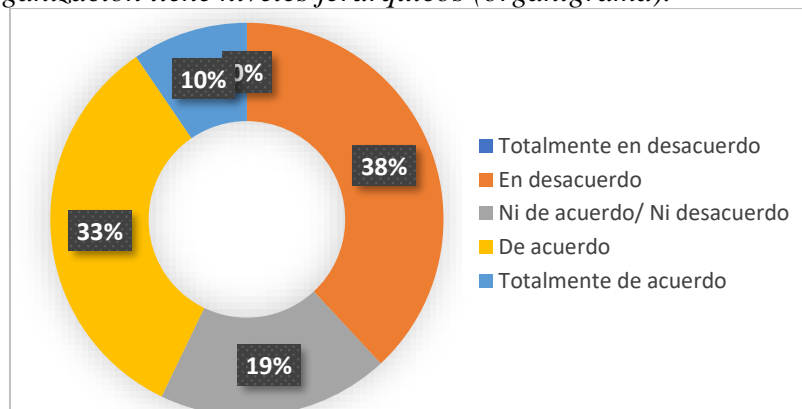
*Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama).*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	8	38
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	7	33
Totalmente de acuerdo	2	10
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17**

*Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama).*



**Análisis e interpretación**

En cuanto al análisis “Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama)”, la tabla 15 y la figura 17 nos muestra un 38% mencionaron estar en desacuerdo, un 33% de acuerdo y un 19% respondieron ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 16**

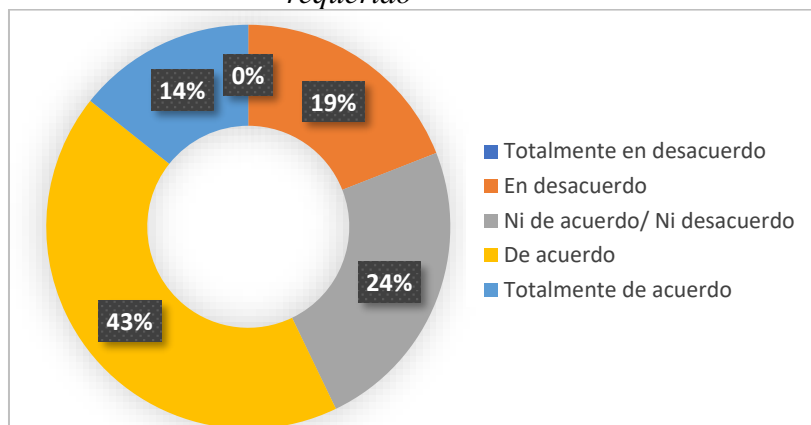
*Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	19
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	9	43
Totalmente de acuerdo	3	14
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 18**

*Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido”, la tabla 16 y la figura 18 nos muestra un 43% respondieron estar de acuerdo, un 24% estar ni de acuerdo /ni desacuerdo y un 19% respondieron estar en desacuerdo.

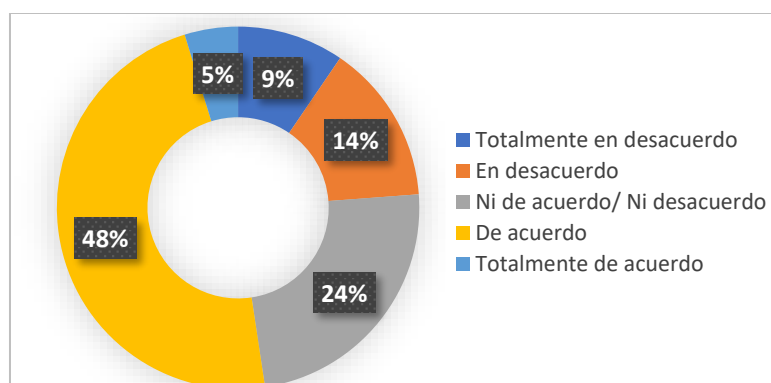


**Tabla 17**  
*Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	3	14
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	10	48
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19**  
*Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades.*



### **Análisis e interpretación**

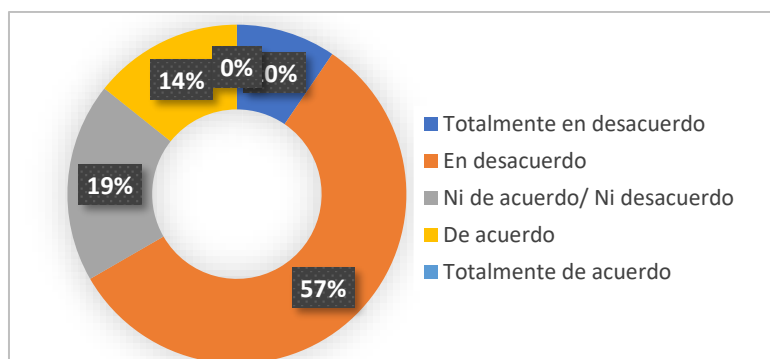
Observando los resultados de la tabla 17 y la figura 19, un 48% menciona estar de acuerdo, un 24% ni de acuerdo /ni desacuerdo y un 14% respondieron en desacuerdo, a la pregunta “Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades”.

**Tabla 18**  
*Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	12	57
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	3	14
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20**  
*Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función.*



### **Análisis e interpretación**

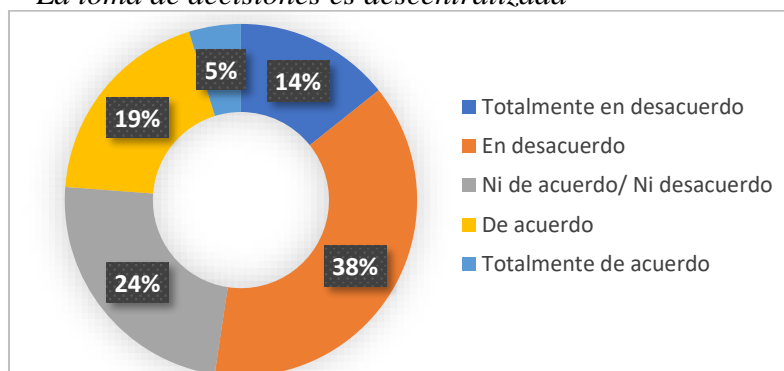
En cuanto al análisis “Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función”, la tabla 18 y la figura 20 nos muestra que un 57% mencionaron estar en desacuerdo, un 19% ni de acuerdo /ni desacuerdo y un 14% respondieron estar de acuerdo.

**Tabla 19**  
*La toma de decisiones es descentralizada*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	14
En desacuerdo	8	38
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	4	19
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 21**  
*La toma de decisiones es descentralizada*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “La toma de decisiones es descentralizada”, la tabla 19 y la figura 21 nos muestra un 38% mencionaron estar en desacuerdo, un 24% estar ni de acuerdo /ni desacuerdo y un 19% respondieron estar de acuerdo.

**Tabla 20**

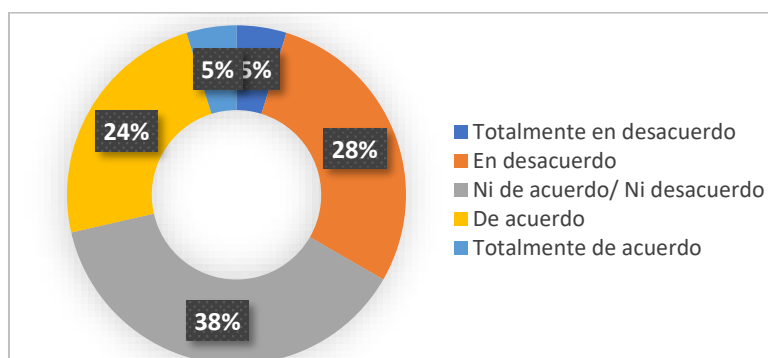
*Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	6	29
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	8	38
De acuerdo	5	24
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 22**

*Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados”, la tabla 20 y la figura 22 nos muestra un 38% respondieron ni de acuerdo/ ni desacuerdo, un 28% en desacuerdo y un 24% respondieron de acuerdo.

**Tabla 21**

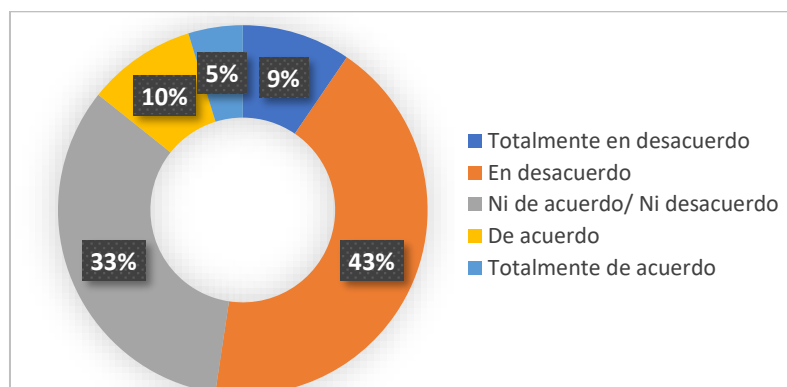
*Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	9	43
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	7	33
De acuerdo	2	10
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 23**

*Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización*



### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 21 y la figura 23, un 43% menciona en desacuerdo, un 33% ni de acuerdo /ni desacuerdo y un 10% respondieron de acuerdo, a la pregunta “Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización”.

**Tabla 22**

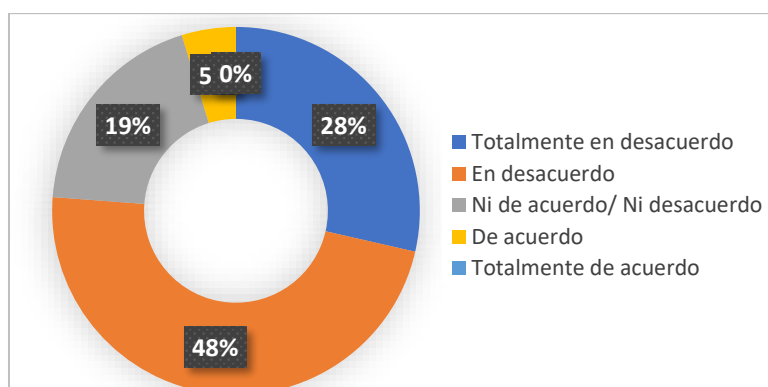
*Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	29
En desacuerdo	10	48
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	1	5
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 24**

*Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo*



### **Análisis e interpretación**

En cuanto al análisis “Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo”, la tabla 22 y la figura 24 nos muestra un 48% mencionaron en desacuerdo, un 28% totalmente en desacuerdo y un 19% ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 23**

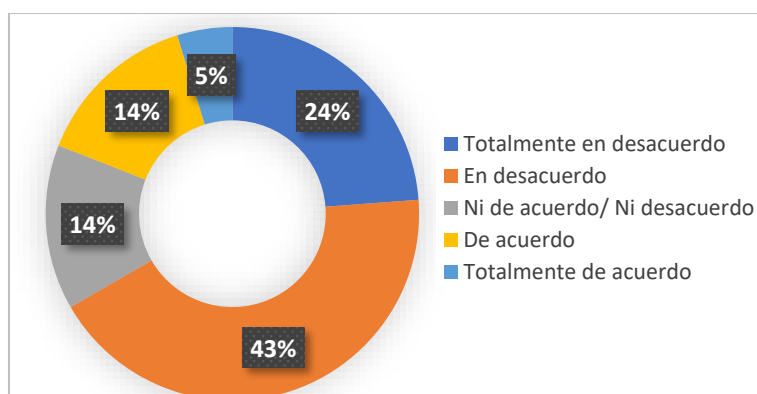
*En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	5	24
En desacuerdo	9	43
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	3	14
De acuerdo	3	14
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 25**

*En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo.*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo”, la tabla 23 y la figura 25 nos muestra un 43% mencionaron en desacuerdo, 24% totalmente en desacuerdo y un 14% respondieron de acuerdo.

▪ **Dimensión 3: procesos organizacionales**

**Tabla 24**

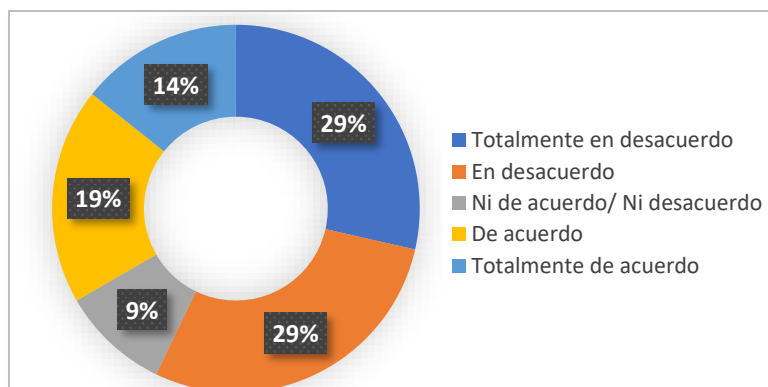
*En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	29
En desacuerdo	6	29
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	2	10
De acuerdo	4	19
Totalmente de acuerdo	3	14
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 26**

*En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente.*



**Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 24 y la figura 26, mencionaron que un 29% respondieron totalmente en desacuerdo, 29% en desacuerdo y 19% estar de acuerdo, a la interrogante “En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente”.



**Tabla 25**

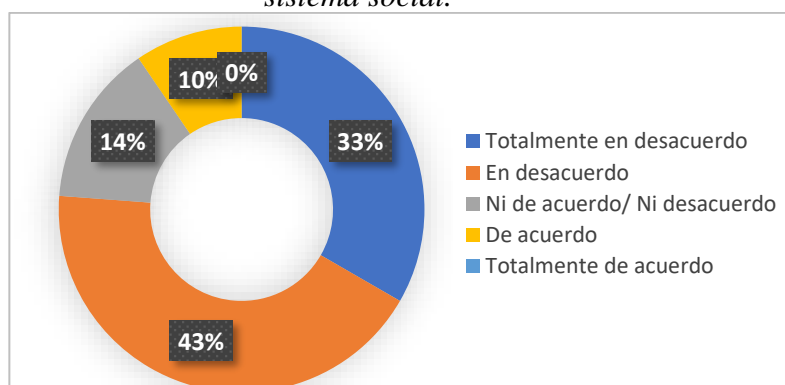
*Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	33
En desacuerdo	9	43
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	3	14
De acuerdo	2	10
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 27**

*Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social.*



### **Análisis e interpretación**

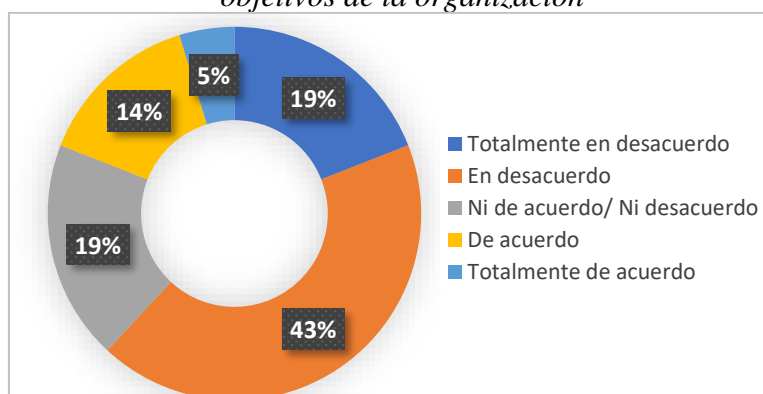
En cuanto al análisis “Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social”, la tabla 25 y la figura 27 nos muestra un 43% mencionaron estar en desacuerdo, 33% totalmente en desacuerdo y un 14% respondieron ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 26**  
*Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	4	19
En desacuerdo	9	43
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	3	14
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 28**  
*Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “Considera usted que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización”, la tabla 26 y la figura 28 nos muestra un 43% mencionaron en desacuerdo, un 19% totalmente en desacuerdo y un 19% respondieron ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 27**

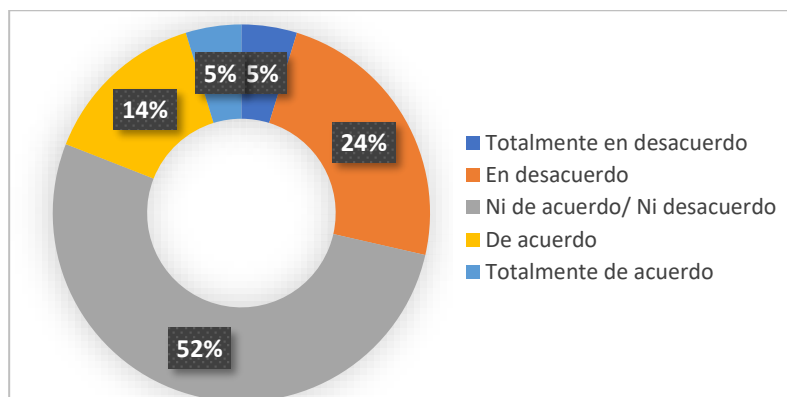
*Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	5	24
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	11	52
De acuerdo	3	14
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 29**

*Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales*



### **Análisis e interpretación**

El resultado obtenido a la pregunta “Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales”, la tabla 27 y la figura 29 nos muestra un 52% mencionaron ni de acuerdo /ni desacuerdo, un 24 en desacuerdo y 14% de acuerdo.

**Tabla 28**

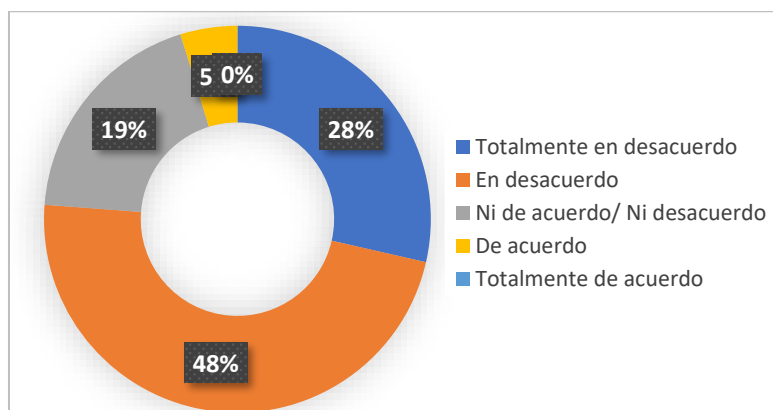
*Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmediato.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	29
En desacuerdo	10	48
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	1	5
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 30**

*Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmediato*



### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 28 y la figura 30, un 48% mencionaron en desacuerdo, un 28% totalmente en desacuerdo y un 19% respondió ni de acuerdo /ni desacuerdo, a la pregunta “Usted toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmeadito”.

**Tabla 29**

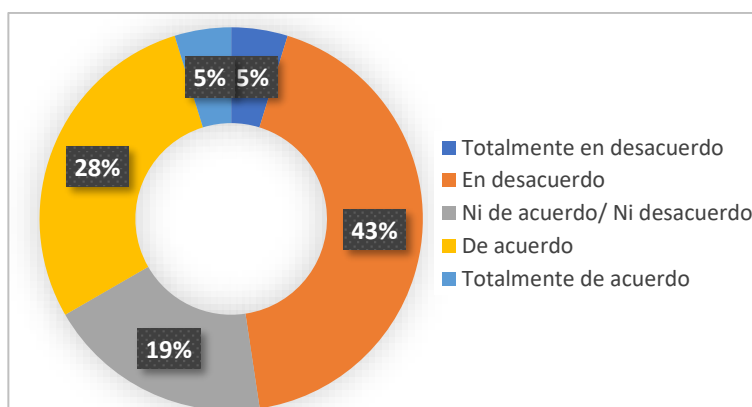
*El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	9	43
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	6	29
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 31**

*El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente.*



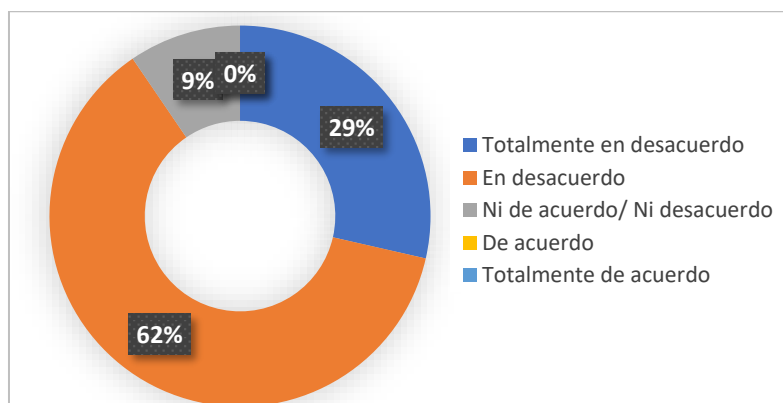
### **Análisis e interpretación**

En cuanto al análisis “El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente”, la tabla 29 y la figura 31 nos muestra un 43% mencionaron en desacuerdo, un 28% de acuerdo y 19% ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 30***El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	29
En desacuerdo	13	62
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	2	10
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 32***El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto***Análisis e interpretación**

Respecto a si “El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto”, la tabla 30 y la figura 32 nos muestra un 62% mencionaron estar en desacuerdo, un 29% totalmente en desacuerdo y un 9% respondieron ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 31**

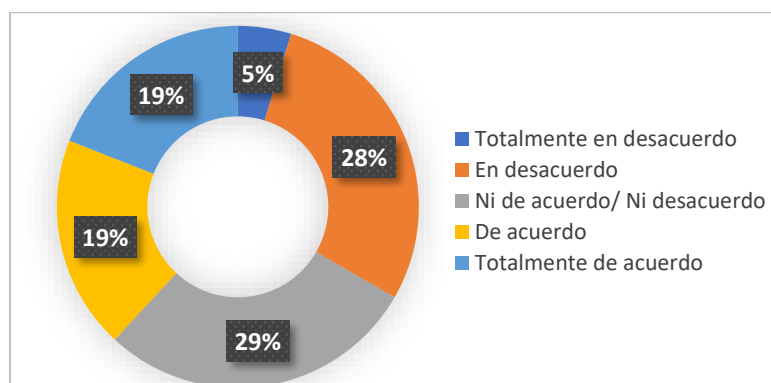
*Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	6	29
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	6	29
De acuerdo	4	19
Totalmente de acuerdo	4	19
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 33**

*Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas*



### **Análisis e interpretación**

El resultado obtenido a la pregunta “Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas”, la tabla 31 y la figura 33 nos muestra un 29% mencionaron ni de acuerdo /ni desacuerdo, 28% en desacuerdo, 19% de acuerdo y 19% respondieron totalmente de acuerdo.

**Tabla 32**

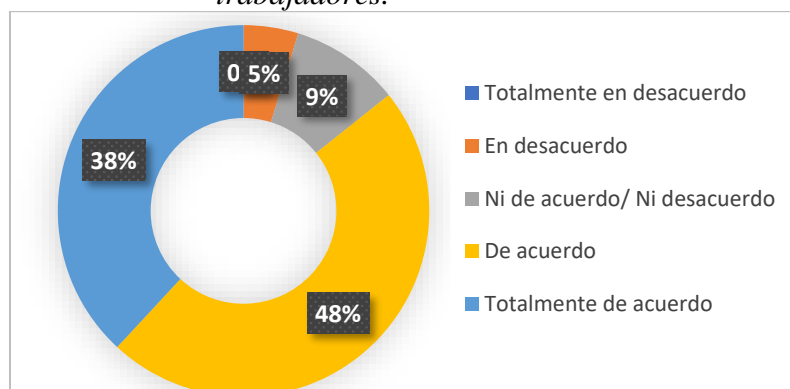
*La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	5
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	2	10
De acuerdo	10	48
Totalmente de acuerdo	8	38
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 34**

*La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.*



### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 32 y la figura 34, un 48% mencionan de acuerdo, 38% totalmente en desacuerdo y 9% respondieron ni de acuerdo /ni desacuerdo, a la pregunta “La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores”.



## B. Variable: satisfacción laboral

### ▪ Dimensión 1: factores higiénicos (extrínseco)

**Tabla 33**

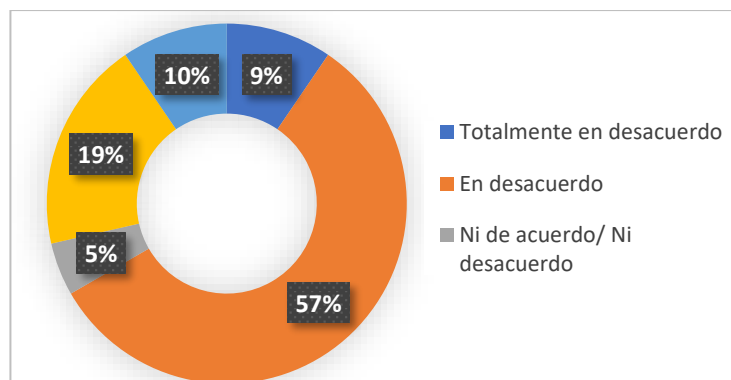
*¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	12	57
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	1	5
De acuerdo	4	19
Totalmente de acuerdo	2	10
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 35**

*¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?*



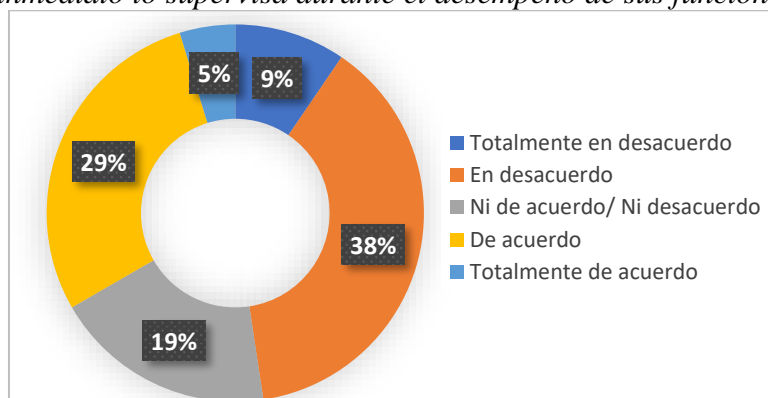
### Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas”, la tabla 33 y la figura 35 nos muestra un 57% mencionaron estar en desacuerdo, un 19% de acuerdo y 10% totalmente de acuerdo.

**Tabla 34***Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	8	38
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	6	29
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 36***Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones***Análisis e interpretación**

Respecto a si “Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones”, la tabla 34 y la figura 36 nos muestra que un 38% indicaron estar en desacuerdo, 29% de acuerdo y un 19% estar ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 35**

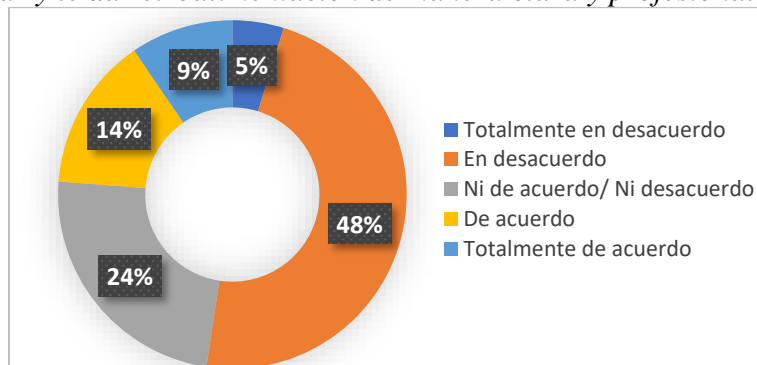
*Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	10	48
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	3	14
Totalmente de acuerdo	2	10
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 37**

*Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional*



### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 35 y la figura 37, un 48% mencionan estar en desacuerdo, un 24% ni de acuerdo /ni desacuerdo y 14% respondieron estar de acuerdo, a la pregunta “Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional”.

**Tabla 36**

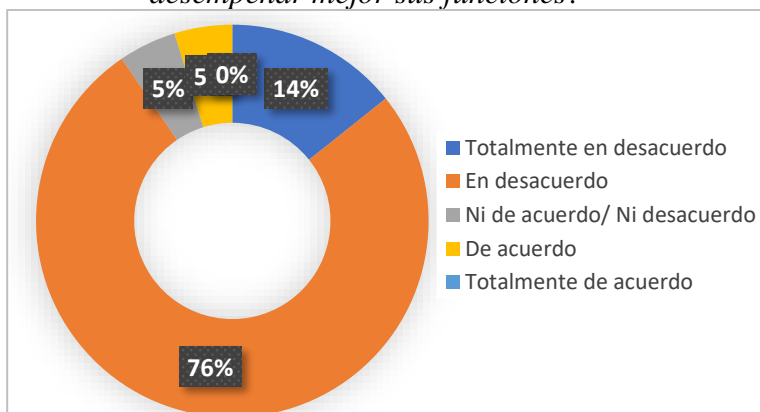
*Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	14
En desacuerdo	16	76
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	1	5
De acuerdo	1	5
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 38**

*¿Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones?*



### **Análisis e interpretación**

En cuanto al análisis “Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones”, la tabla 36 y la figura 38 nos muestra un 76% mencionaron estar en desacuerdo, y un 14% mencionaron totalmente en desacuerdo.

**Tabla 37**

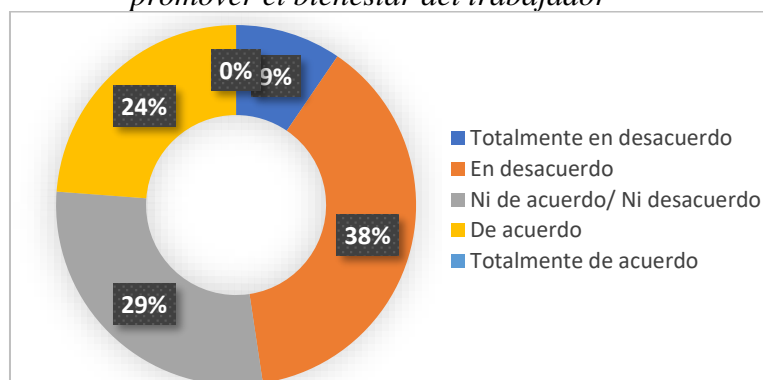
*La municipalidad tiene incluido en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	8	38
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	6	29
De acuerdo	5	24
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 39**

*La municipalidad tiene incluido en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “La municipalidad tiene incluidos en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador”, la tabla 37 y la figura 39 muestra un 38% mencionaron estar en desacuerdo, un 29% ni de acuerdo /ni desacuerdo y un 24% respondieron estar de acuerdo.

**Tabla 38**

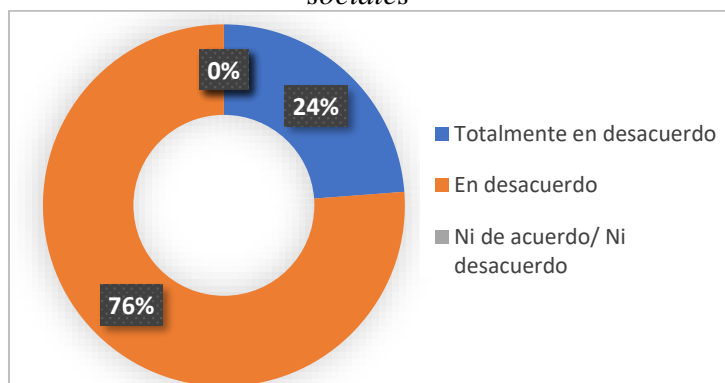
*Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	5	24
En desacuerdo	16	76
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 40**

*Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales*



### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 38 y la figura 40, un 76% mencionaron esa en desacuerdo y un 24% respondieron estar totalmente en desacuerdo, a la pregunta “Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales”.

▪ **Dimensión 2: factores motivacionales (intrínseco)**

**Tabla 39**

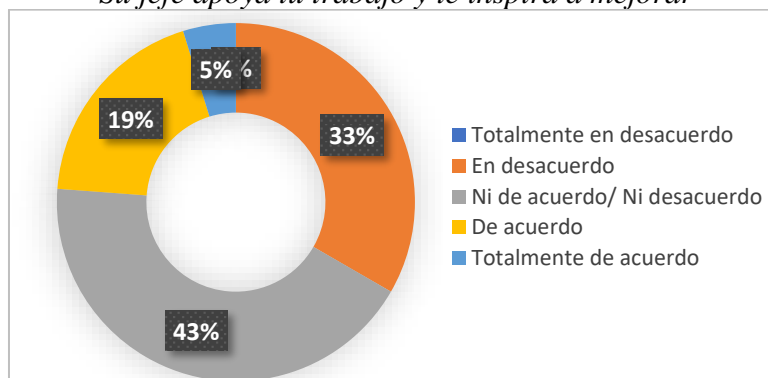
*Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	7	33
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	9	43
De acuerdo	4	19
Totalmente de acuerdo	1	5
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 41**

*Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar*



**Análisis e interpretación**

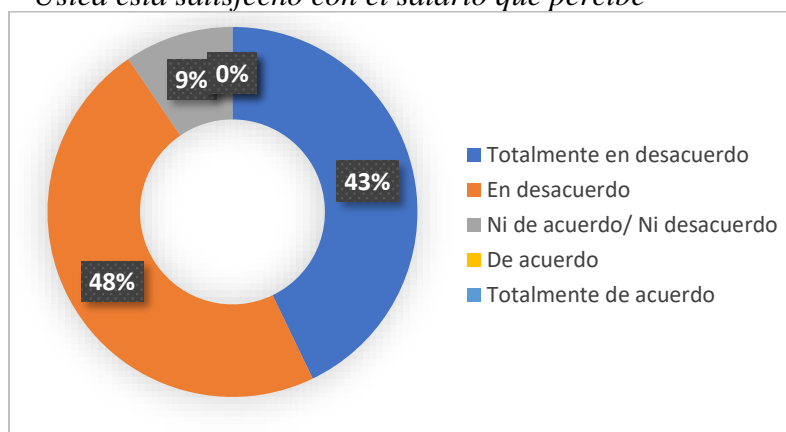
En cuanto al análisis realizado a la pregunta “Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar”, la tabla 39 y la figura 41 nos muestra un 43% mencionaron ni de acuerdo /ni desacuerdo, un 33% de acuerdo y un 19% respondió estar de acuerdo.

**Tabla 40**  
*Usted está satisfecho con el salario que percibe*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	9	43
En desacuerdo	10	48
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	2	10
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 42**  
*Usted está satisfecho con el salario que percibe*



### **Análisis e interpretación**

Respecto a si “Usted está satisfecho con el salario que percibe”, la tabla 40 y la figura 42 nos muestra un 48% mencionaron estar en desacuerdo y un 43% respondieron estar totalmente en desacuerdo.

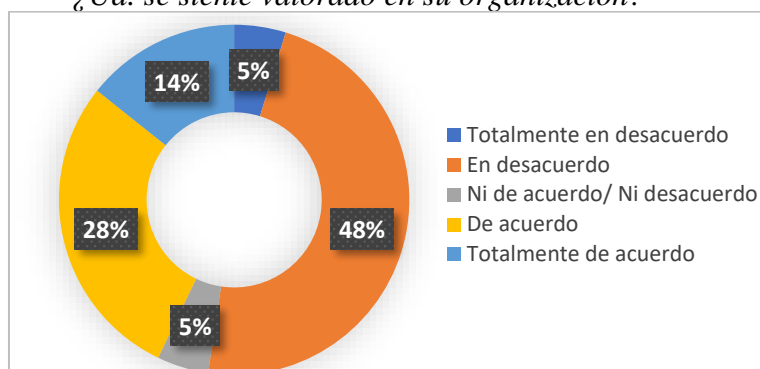


**Tabla 41**  
*Ud. se siente valorado en su organización*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	10	48
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	1	5
De acuerdo	6	29
Totalmente de acuerdo	3	14
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 43**  
*¿Ud. se siente valorado en su organización?*



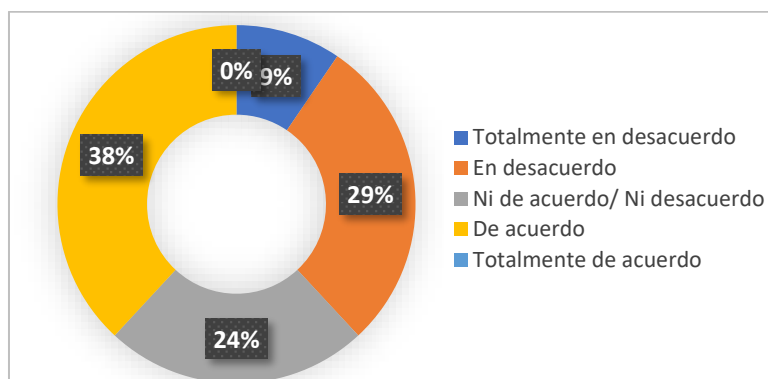
### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 41 y la figura 43, un 48% mencionan estar en desacuerdo, un 28% de acuerdo y un 14% respondieron totalmente de acuerdo a la pregunta "Usted se siente valorado en su organización".

**Tabla 42***A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	6	29
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	24
De acuerdo	8	38
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 44***A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional***Análisis e interpretación**

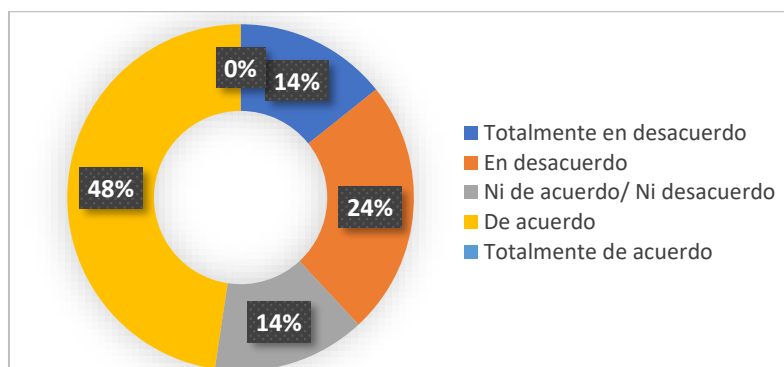
En cuanto al análisis “A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional”, la tabla 42 y la figura 44 muestra un 38% mencionaron estar de acuerdo, un 29% en desacuerdo y un 24% respondieron ni de acuerdo /ni desacuerdo.

**Tabla 43**  
*Usted recibe el reconocimiento de su organización*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	14
En desacuerdo	5	24
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	3	14
De acuerdo	10	48
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 45**  
*¿Usted recibe el reconocimiento de su organización?*



### **Análisis e interpretación**

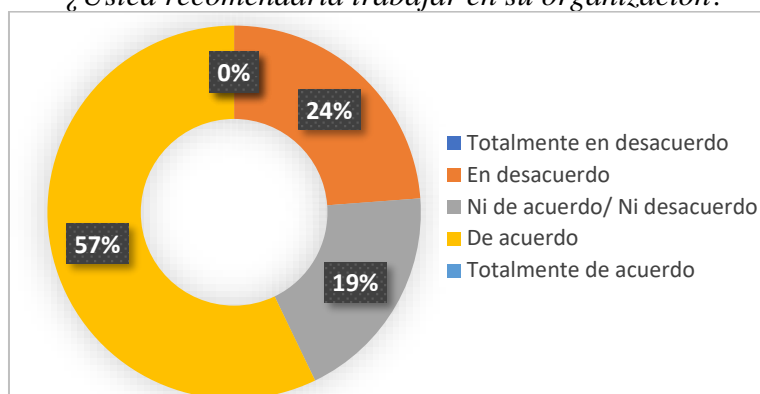
Respecto a si “Usted recibe el reconocimiento de su organización”, la tabla 43 y la figura 45 muestra un 48% mencionaron estar de acuerdo y un 24% respondieron estar en desacuerdo y el 14% ni de acuerdo/ ni desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Tabla 44**  
*¿Usted recomendaría trabajar en su organización?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	24
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4	19
De acuerdo	12	57
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	21	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 46**  
*¿Usted recomendaría trabajar en su organización?*



### **Análisis e interpretación**

Observando los resultados de la tabla 44 y la figura 46, el 57% mencionan de acuerdo, el 24% en desacuerdo y el 19% respondieron ni de acuerdo/ ni desacuerdo, a la pregunta “Usted recomendaría trabajar en su organización”.

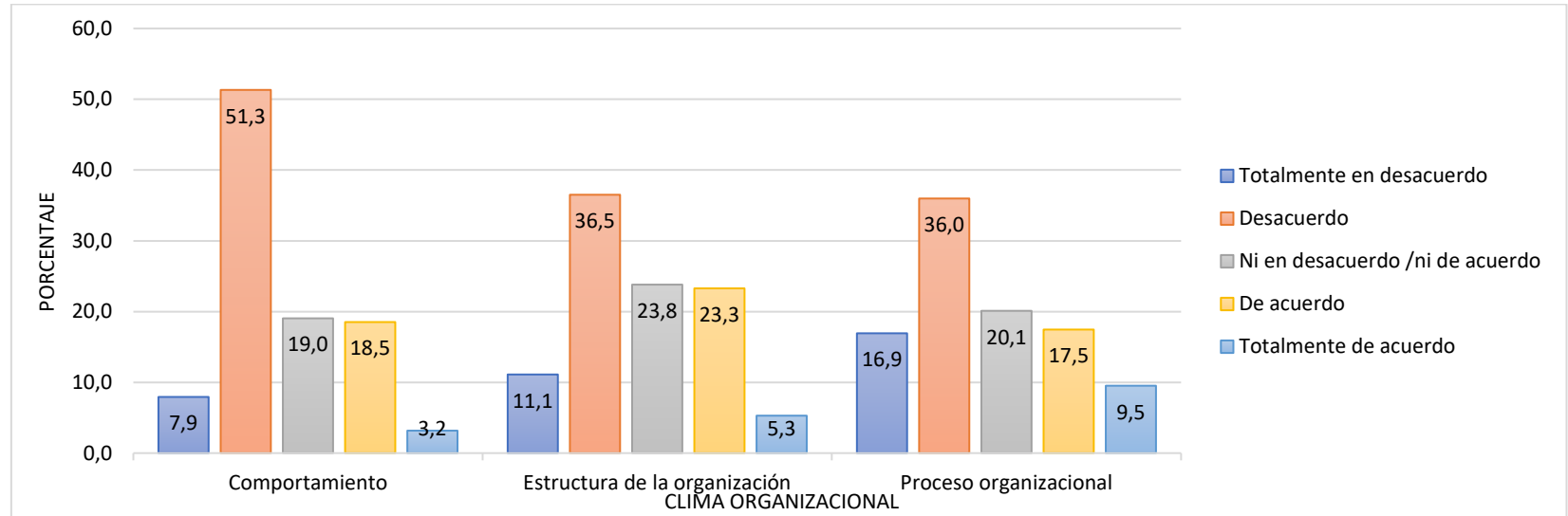
**CONSOLIDADO CLIMA ORGANIZACIONAL DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN PEDRO DE CHAULÁN, 2021**

**Tabla 45**  
*Consolidado clima organizacional*

ESCALA	DIMENSION DE CLIMA ORGANIZACIONAL						TOTAL DE RESULTADOS	
	COMPORTAMIENTO		ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN		PROCESOS ORGANIZACIONALES		TOTAL	%
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%		
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	15	7.9	21	11.1	32	16.9	68	12.0
<i>En desacuerdo</i>	97	51.3	69	36,5	68	36,0	234	41.3
<i>Ni de acuerdo/ ni desacuerdo</i>	36	19.0	45	23,8	38	20,1	119	21.0
<i>De acuerdo</i>	35	18.5	44	23,3	33	17,5	112	19,8
<i>Totalmente de acuerdo</i>	6	3.2	10	5,3	18	9,5	34	6.0
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>	<b>567</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 47**  
*Clima organizacional de trabajadores de la municipalidad distrital San Pedro de Chaulán, 2021*



### **Análisis e interpretación**

En cuanto al análisis de las dimensiones de la variable clima organizacional, la tabla 46 y figura 47 se muestra la predominancia de respuesta de los encuestados a la alternativa **desacuerdo**, donde respondieron a las dimensiones: comportamiento, estructura de la organización y procesos organizacionales con un 51.3%, 36.5 y 36.0% respectivamente frente a un 18.5%, 23.3% y 17.5% que respondieron estar de acuerdo. De los encuestados un buen porcentaje respondieron estar en desacuerdo a las preguntas realizadas, evidenciando que el clima organizacional no es el más apropiado.

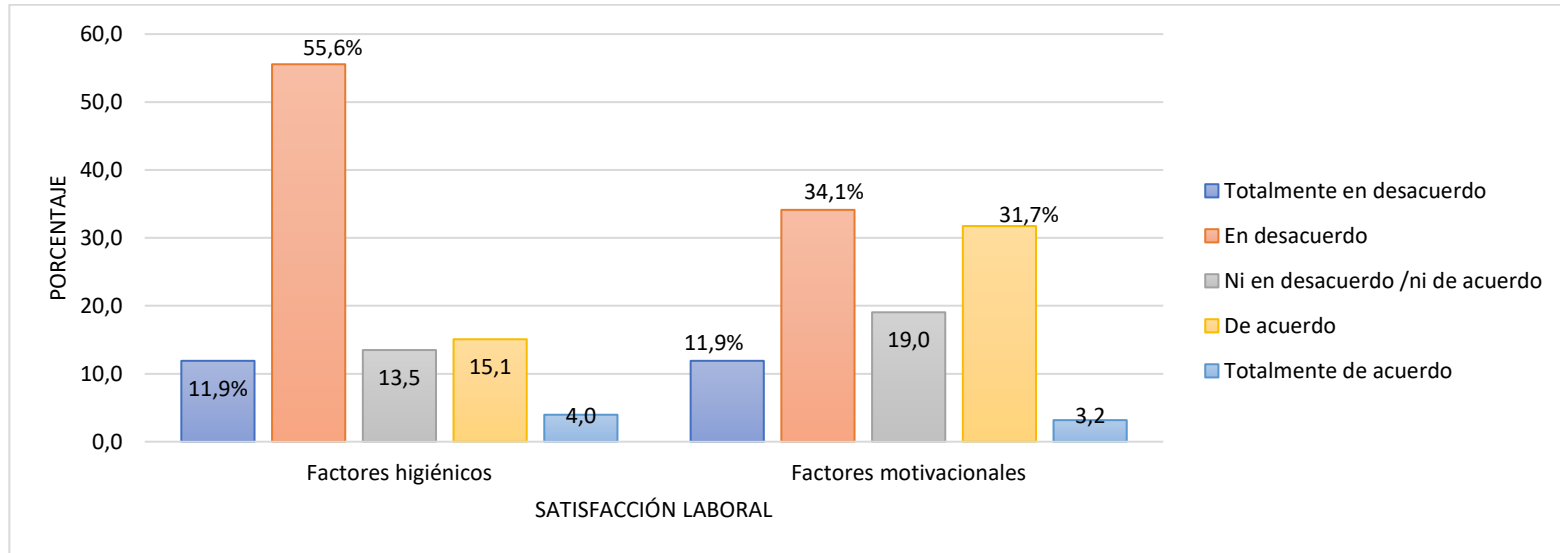
**Tabla 46**

*Consolidado de satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad distrital San Pedro de Chaulán, 2021*

	<b>FACTORES HIGIENICOS</b>		<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>		<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>		
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	15	11,9%	15	11,9%	30	11,9%
<i>En desacuerdo</i>	70	55,6%	43	34,1%	113	44,8%
<i>Ni acuerdo/ ni desacuerdo</i>	17	13,5%	24	19,0%	41	16,3%
<i>De acuerdo</i>	19	15,1%	40	31,7%	59	23,4%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	5	4,0%	4	3,2%	9	3,6%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 48**  
*Dimensión satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad distrital san pedro de Chaulán, 2021*



### **Análisis e interpretación**

En cuanto al análisis de las dimensiones de la variable satisfacción laboral en la tabla 46 y figura 48 se muestra la predominancia donde respondieron estar en desacuerdo: con un 55.6% y 34.1% en las dimensiones factores higiénicos y factores motivacionales respectivamente, y un 15.1% y 31.7% respondieron estar de acuerdo. De los encuestados el 44.8% respondieron estar en desacuerdo, con el estado de bienestar y felicidad de un miembro de la organización y su relación a la satisfacción laboral en el espacio de trabajo y su entorno.



## 5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

### 5.2.1. Contrastación y Prueba de Hipótesis General

$H_0$ : No existe influencia entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

$H_1$ : Existe influencia entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

#### Estadístico de prueba:

Para encontrar pruebas de hipótesis se realizarán pruebas estadísticas chi-cuadrado por ser variables categóricas ordinales en escala de Likert, considerando las escalas de valores que se muestran en la Tabla 47, asignándole valores numéricos a cada criterio de valoración para las variables clima organizacional y satisfacción laboral: “1” para el criterio Totalmente en desacuerdo, “2” En desacuerdo, “3” Ni de acuerdo / ni en desacuerdo, “4” De acuerdo y “5” Totalmente de acuerdo

**Tabla 47**  
*Escala Likert*

Puntaje	Criterio valorativo
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

**Tabla 48**  
*Pruebas de chi-cuadrado - Hipótesis General*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	199,500	187	<b>0,023</b>
Razón de verosimilitud	88,687	187	,017
Asociación lineal por lineal	4,412	1	,036
N de casos válidos	21		

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

**Tabla 49**  
*Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral*

<b>Correlaciones</b>				
			Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Clima Organizacional</b>	Coeficiente de correlación	1	,759
		Sig. (bilateral)		,032
		N	21	21
	<b>Satisfacción Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,759	1
		Sig. (bilateral)	,032	
		N	21	21

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

El grado de asociación de la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral es +0.759; de la tabla 49 podemos indicar, es una correlación positiva muy fuerte, es decir, la variable clima organizacional y la variable toma de decisiones es directamente proporcional, la variable 1 incrementa y por ende la variable 2.

**Tabla 50**  
*Escalas del Coeficiente de Asociación*

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1.00	correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una
-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 (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: Hernández, Fernández, Baptista (2010)

### 5.2.2. Contrastación y Prueba de Hipótesis Específica

#### Hipótesis Específicas N 1

H<sub>0</sub>: No existe influencia entre comportamiento y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

H<sub>1</sub>: Existe influencia entre comportamiento y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

**Tabla 51**

*Correlación – Hipótesis Especifica N° 1*

Correlaciones				
			Comportamien- to	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Comportamien to	Coeficiente de correlación	1	,812
		Sig. (bilateral)		,021
		N	21	21
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,812	1
		Sig. (bilateral)	,021	
		N	21	21

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

El grado de asociación de la dimensión comportamiento y la variable satisfacción laboral es +0.812; de la tabla 51 podemos indicar, es una correlación positiva muy fuerte, es decir, la dimensión comportamiento y la variable toma de decisiones es directamente proporcional, la dimensión comportamiento se incrementa y por ende la variable 2.

### Hipótesis Específicas N 2

H<sub>0</sub>: No existe influencia entre estructura de la organización y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

H<sub>1</sub>: Existe influencia entre estructura de la organización y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

**Tabla 52**

*Correlación – Hipótesis Especifica N° 2*

Correlaciones				
			Estructura de la organización	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estructura de la organización	Coefficiente de correlación	1	,714
		Sig. (bilateral)		,012
		N	21	21
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,714	1
		Sig. (bilateral)	,012	
		N	21	21

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

El grado de asociación de la dimensión estructura de la organización y la variable satisfacción laboral es +0.714; de la tabla 51 podemos indicar, es una correlación positiva considerable, es decir, la dimensión estructura de la organización y la variable satisfacción

laboral es directamente proporcional, la dimensión estructura de la organización se incrementa y por ende la variable 2.

### Hipótesis Específicas N 3

H<sub>0</sub>: No existe influencia entre procesos organizacionales y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

H<sub>1</sub>: Existe influencia entre procesos organizacionales y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.

**Tabla 53**  
Correlación - Hipótesis Especifica N° 3

Correlaciones				
			Procesos organizacionales	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Procesos organizacionales	Coeficiente de correlación	1	,731
		Sig. (bilateral)		,000
		N	21	21
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,731	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	21	21

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

El grado de asociación de la dimensión procesos organizacionales y la variable satisfacción laboral es +0.731; de la tabla 53 podemos indicar, es una correlación positiva considerable, es decir, la dimensión procesos organizacionales y la variable satisfacción laboral es directamente proporcional, la dimensión procesos organizacionales se incrementa y por ende la variable 2.

### 5.3. Discusión de resultados

En cuanto a la hipótesis general, observamos en la Tabla 48 los resultados de la aplicación de la prueba Chi-Cuadrado de Pearson, el cual nos muestran el valor de significación asintótica (p valor) de 0.023 siendo este  $< 0.05$ ; por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna con lo que podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% existe dependencia entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. A su vez, en la tabla 49 se muestra las medidas simétricas cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman el cual nos muestra el valor 0.759 con lo que podemos afirmar que el grado de asociación de las variables es correlación positiva muy fuerte según la escala del coeficiente de asociación en la tabla 50.

En cuanto a la hipótesis específica N° 01, en la tabla 51 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual nos muestra el valor 0.812 con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de la dimensión comportamiento y la variable satisfacción laboral, es correlación positiva muy fuerte según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 50.

En cuanto a la hipótesis específica N° 02, en la tabla 52 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual nos muestra el valor 0.768 con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de la dimensión estructura de la organización y la variable satisfacción laboral, es correlación positiva muy fuerte según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 50.

En cuanto a la hipótesis específica N° 03, en la tabla 53 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman el cual nos muestra el valor 0.731 con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de la dimensión procesos organizacionales y

la variable satisfacción laboral, es correlación positiva considerable según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 50.



#### 5.4. Aporte científico de la investigación

La investigación ejecutada buscó determinar la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021, donde planteamos los siguiente:

- La organización está conformada y gestionada por miembros de naturaleza social, quienes velan por el control y la dirección, por tanto, deben atender el aspecto psicológico y su relación con su entorno de trabajo.
- Entendiendo a la organización como sistema abierto que tiene un propósito, está conformado por subsistemas y que estos son regulados por mecanismos o políticas de la organización, realizando el intercambio de información con el medio ambiente así, adaptarse ante la dinámica interna o externa disminuyendo la entropía y por ende su muerte.
- El clima organizacional desarrollado en un entorno social, donde los trabajadores deben desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable y esto pueda sumar en el logro del propósito de la organización, porque el trabajador debe tener aptitudes acordes al cargo a desempeñar, asimismo, concordar con las competencias requeridas por el perfil del puesto.
- La satisfacción laboral en los trabajadores de una organización es importante, puesto que motiva, profesionalmente o personal, inherentemente durante el desempeño de sus funciones.
- El comportamiento del miembro de una organización, se rige bajo la motivación, el liderazgo, el aspecto individual para afrontar la problemática dentro de una organización y gestionar de forma eficaz.
- La estructura organizacional es fundamental en las organizaciones, en la cual define los elementos que lo conforman y las características del mismo, y su principal función es determinar las autoridades, jerarquía,

cadena de mando, organigrama y departamentalización con el fin de cumplir su propósito.

- Los procesos organizacionales son las formas en que procesos como el procesamiento de la información, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones afectan el ambiente de trabajo y el resultado final de la gestión organizacional.
- La retroalimentación o feedback, regular el intercambio de información de la organización con su entorno, esto permitirá la mejora de los procesos en la gestión.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones tienen una estructura y jerarquía definida que están bajo la dirección de los directivos y el apoyo de sus colaboradores; los resultados obtenidos pueden ser aplicados para mejorar la gestión de cualquiera municipalidad.

- La relación entre las variables clima organización y satisfacción es directa, porque cuando mejora el clima organizacional también incrementa los niveles de satisfacción laboral.
- Los sistemas sociales, las organizaciones, aplica la teoría de los sistemas, la retroalimentación, mediante la percepción de la persona con el medio que lo rodea reduce la entropía, que perjudica clima organizacional y por ende el desempeño de la organización.
- La prueba de hipótesis general en la cual la variable 1 “clima organizacional” afecta significativamente la variable 2 “satisfacción laboral” de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021 en la prueba Chi-Cuadrado de Pearson nos muestran un  $r = 0.023$  demostrando que existe asociación estadísticamente; asimismo, se verifica el coeficiente de correlación de Rho de Spearman  $r = 0.759$  tiene una correlación positiva muy fuerte.
- Las pruebas de hipótesis específicas N°1, N°2 y N°3 la dimensión comportamiento de la variable clima organizacional predomina con un 51.3%, frente a un 36.5% y 36.0% de las dimensiones estructura de la organización y proceso organizacional respectivamente. Obteniendo mejores resultados en la variable satisfacción laboral, la interpretación al coeficiente de correlación de Rho de Spearman nos muestra un  $r=0.812$ , correlación positiva muy fuerte.

## **SUGERENCIAS**

El papel de la Universidad Nacional de Hermilio Valdizán es formar profesionales altamente calificados bajo un enfoque holístico capaces de resolver problemas complejos integralmente, compartir y que contribuya a disminuir las brechas sociales en los distritos de la región.

Al haberse obtenido una correlación positiva muy fuerte entre las variables clima organizacional y satisfacción, se sugiere reevaluar a corto plazo la organización mediante cuestionarios para proponer mejoras e implementar una cultura organizacional que suma al logro de los objetivos institucionales; beneficio de los miembros de la organización y la población del distrito.

Promover la implementación de políticas institucionales, valores y empatía en la organización genera satisfacción laboral en los trabajadores o funcionarios, de una organización.

## REFERENCIAS

- Abarca, Y. (2018). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016 .
- Alejandro, C. R. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis la metodología del cómo formularlos*. CENGAGE Learning.
- Amador Sotomayor A. (2008). *Administración de Recursos Humanos su Proceso Organizacional*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bernardo, V. (10 de 03 de 2021). *Liderazgo transformacional*. Obtenido de <https://liderazgotransformacional.website/que-significa-transformacional/>
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoria general de los sistemas*. México: Fondo de cultura económica.
- Brunet, L. (2017). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas S.A.
- Casachagua, Tatiana. (2013). *Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la cooperativa industrial manufacturas del centro Ltda*. Huancayo.
- Chiavenato I. (1993). *El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica*. Mcgraw-hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos el capital en las organizaciones* (Décima ed.). Mc Graw Hill.
- Contreras, D. & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá D. C.
- Egg, E. A. (2011). *Aprender a investigar Nociones básicas para la investigación social*. Cordoba: Brujas.
- Espinoza, E. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, gerencia de planificación y presupuesto – 2019*.
- Estrada Mejia S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Scientia et technica.
- Felix, M. (2022). " *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Tarma-Junín 2021*.

- Figueroa, F. (2019). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Viettel Perú S.A.C. Agencia Huánuco 2019*.
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*.
- Goleman D. (2011). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*.
- Gonzales, Y. (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general*. Maracaibo.
- González, R. (2017). “*Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en educación media superior*. Atizapán de Zaragoza.
- Hernandez, R. & Fernandez, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*, Cleveland, The Word Press.
- I., C. (2007). *Administración de los recursos humanos*.
- Lázaro, L., Romero, R. & Saavedra, J. (2017). *Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque 2017*. Lambayeque.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*”, in Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Obtenido de <https://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+Of+industrial+and+organizational+psychology&lr=&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- María, M. (2015). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/municipalidad/>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- Melgar, E. (2016). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016*. Universidad Cesar Vallejo.
- Morales, E. (2016). *Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos Pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana*. Santiago de Chile.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson.
- Nanfuñay, C. (2017). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa emblemática, Puente Piedra, Lima, 2017*. Lima.
- Orellana Nirian P. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-liberal.html>

- Pérez, M. (31 de 03 de 2022). *ConceptoDefinicion*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Polo, G. & Borja, A. (2016). *Cultura organizacional en el contexto filosófico de las empresas del sector de la economía solidaria en Colombia*. Universidad de Zulia.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rocha, T. (2011). *El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle la Cantuta Chosica, Lima, 2011*. Lima.
- Rodriguez, W. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rosales. (2020). *Clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del gad provincial de Cotopaxi*. Universidad Cesar Vallejo.
- Salkind, N. J. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina*.
- Solorzano, D. G. (2018). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chacabamba - periodo 2017*.
- Wilchis, N. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa minería Texas Colombia*.

## **ANEXOS**



**ANEXO 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN PEDRO DE CHAULÁN, 2021**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	<b>TECNICAS e INSTRUMENTOS</b>
<p><b>GENERAL:</b> ¿Cómo influencia el clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?</p> <p><b>ESPECIFICOS:</b> PE1. ¿Cómo influencia el comportamiento en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?</p>	<p><b>GENERAL:</b> Determinar la influencia entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p> <p><b>ESPECIFICOS:</b> OE1. Determinar la influencia entre comportamiento y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p>	<p><b>GENERAL:</b> Existe influencia entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p> <p><b>ESPECIFICAS:</b> HE1: Existe influencia entre comportamiento y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p>	<p><b>VARIABLE: 01</b></p> <p>Clima organizacional</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Estructura de la organización</p> <p>Procesos organizacionales</p>	<p><b>TIPO:</b> Aplicada</p> <p><b>NIVEL:</b> Correlacional - descriptiva</p> <p><b>DISEÑO</b> No Experimental Transversal</p>	<p><b>TÉCNICA</b> Encuesta</p>

<p>PE2. ¿Cómo influencia la estructura de la organización en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?</p> <p>PE3. ¿Cómo influencia los procesos organizacionales en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021?</p>	<p>OE2. Determinar la influencia entre estructura de la organización y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p> <p>OE3. Determinar la influencia entre estructura de la organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p>	<p>HE2: Existe influencia entre estructura de la organización y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p> <p>HE3: Existe influencia entre procesos organizacionales y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p>	<p><b><u>VARIABLE: 02</u></b></p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Factores higiénicos</p>	<p><b>POBLACION</b> N=22 trabajadores</p> <p><b>MUESTRA</b> n = 21 trabajadores de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán, 2021.</p>	<p><b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario</p>
<p>Factores motivacionales</p>						

**ANEXO 02**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
**PARA PARTICIPAR EN EL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, ....., manifiesto mi aceptación de participar en todo el proceso que requiera la investigación titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN PEDRO DE CHAULÁN, 2021”, que realiza el maestrista Hernan Wilmer Garcia Bonilla de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Sede Central.

Toda información que brindo al entrevistador son verídicos y se ciñen a mi situación real. Además; la información cedida será manejada de forma reservada y con fines estrictamente académicos.

He leído y comprendo íntegramente este documento y en pleno uso de mis facultades físicas y mentales doy mi consentimiento a lo que me han informado.

Huánuco, ..... de ..... de 2022

.....  
Firma:  
Participante

.....  
Firma:  
Investigador

### ANEXO 03

#### CUESTIONARIO

Estimado trabajador, el presente cuestionario tiene por finalidad obtener información acerca del clima organizacional. Responda con sinceridad, considerando que su respuesta será de gran ayuda a la presente investigación.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una “X” la respuesta que considere correcta, según su opinión mejor refleje o describa el **Clima Organizacional** en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán.

<b>Donde:</b>	1	=	Totalmente en desacuerdo
	2	=	Desacuerdo
	3	=	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	4	=	De acuerdo
	5	=	Totalmente de acuerdo

Dimensión	1	2	3	4	5
<b>Comportamiento</b>					
1. Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización.					
2. Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.					
3. Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización					
4. Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña.					
5. El gerente se rige bajo las políticas institucionales de su organización.					
6. El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.					
7. La relación con sus colegas de trabajo es buena					
8. Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo.					
9. Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo					
<b>Estructura de la organización</b>					
10. Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama).					

11. Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido					
12. Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades					
13. Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función					
14. La toma de decisiones es descentralizada					
15. Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados					
16. Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización					
17. Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo.					
18. En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo.					
<b>Procesos organizacionales</b>					
19. En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente					
20. Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social.					
21. Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización					
22. Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.					
23. Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmediato.					
24. El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente.					
25. El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto					
26. Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas					
27. La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.					

**¡GRACIAS POR LA INFORMACIÓN BRINDADA!**

## ANEXO 04

### CUESTIONARIO

Estimado trabajador, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca **Satisfacción laboral**. Responda con sinceridad y espontaneidad, considerando que su respuesta será de gran ayuda a la presente investigación.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una “X” la respuesta que considere correcta, según su opinión mejor refleje o describa la Satisfacción laboral en la en la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaulán.

<b>Donde:</b>	1	=	Totalmente en desacuerdo
	2	=	En desacuerdo
	3	=	Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo
	4	=	De acuerdo
	5	=	Totalmente de acuerdo

Dimensión	1	2	3	4	5
<b>Factores higiénicos (extrínseco)</b>					
1. ¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?					
2. Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones					
3. Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional					
4. Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones					
5. La municipalidad tiene incluido en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador					
6. Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales					
<b>Factores motivacionales (intrínseco)</b>					
7. Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar					
8. Usted está satisfecho con el salario que percibe					
9. Ud. se siente valorado en su organización					
10. A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional					

11. Usted recibe el reconocimiento de su organización					
12. ¿Usted recomendaría trabajar en su organización?					

***¡GRACIAS POR LA INFORMACIÓN BRINDADA!***

**ANEXO 05**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Nombre del experto: Dr. Rosario Vargas Roncal

Especialidad: Gestión Empresarial

**Donde:**

**RE** = **Relevancia**  
**CO** = **Coherencia**  
**SU** = **Suficiencia**  
**CL** = **Claridad**

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización.	4	4	4	4
2	Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.	4	4	4	4
3	Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización	4	4	4	4
4	Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña.	4	4	4	4
5	El gerente se rige bajo las políticas institucionales de su organización.	4	4	4	4
6	El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.	4	4	4	4
7	La relación con sus colegas de trabajo es buena	4	4	4	4
8	Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo.	4	4	4	4
9	Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo	4	4	4	4
10		4	4	4	4
11	Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama).	4	4	4	4
12	Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido	4	4	4	4
13	Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades	4	4	4	4
14	Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función	4	4	4	4
15	La toma de decisiones es descentralizada	4	4	4	4
16	Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados	4	4	4	4
17	Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización	4	4	4	4
18	Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo.	4	4	4	4



19	En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo.	4	4	4	4
20	En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente	4	4	4	4
21	Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social.	4	4	4	4
22	Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización	4	4	4	4
23	Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.	4	4	4	4
24	Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmediato.	4	4	4	4
25	El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente.	4	4	4	4
26	El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto	4	4	4	4
27	Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas	4	4	4	4
28	La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.	4	4	4	4
29	¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?	4	4	4	4
30	Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones	4	4	4	4
31	Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional	4	4	4	4
32	Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones	4	4	4	4
33	La municipalidad tiene incluido en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador	4	4	4	4
34	Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales	4	4	4	4
35	Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar	4	4	4	4
36	Usted está satisfecho con el salario que percibe	4	4	4	4
37	Ud. se siente valorado en su organización	4	4	4	4
38	A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional	4	4	4	4
39	Usted recibe el reconocimiento de su organización	4	4	4	4

**¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? .....**

**DECISIÓN DEL EXPERTO:** El instrumento debe ser aplicado **SI (X) NO ( )**

Dr. Rosario Vargas Roncal

DNI 22412064



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Dr. Wilmer Huamanyauri Cornelio

Especialidad: Derecho y Ciencias Políticas

**Donde:**

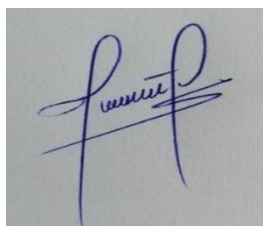
**RE** = **Relevancia**  
**CO** = **Coherencia**  
**SU** = **Suficiencia**  
**CL** = **Claridad**

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización	4	4	4	4
2	Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización	4	4	4	4
3	Los sacrificios realizados por el trabajador son valorados en su organización	4	4	4	4
4	Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña	4	4	4	4
5	Su jefe se rige bajo las políticas institucionales de su organización	4	4	4	4
6	Su jefe realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas	4	4	4	4
7	La relación con sus colegas de trabajo es buena	4	4	4	4
8	Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo	4	4	4	4
9	Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo	4	4	4	4
10	Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama)	4	4	4	4
11	Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido	4	4	4	4
12	Recibe el apoyo y la confianza de su jefe para desarrollar sus actividades	4	4	4	4
13	Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función	4	4	4	4
14	La toma de decisiones es descentralizada	4	4	4	4
15	Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados	4	4	4	4
16	Existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización	4	4	4	4
17	Su organización realiza retroalimentación constante sobre su desempeño en su puesto de trabajo	4	4	4	4
18	En su organización se realiza especialización de funciones	4	4	4	4
19	En su organización evalúan los objetivos alcanzados en cada periodo	4	4	4	4

20	Los sistemas tecnológicos interactúan recíprocamente con el sistema social.	4	4	4	4
21	Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización	4	4	4	4
22	Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales	4	4	4	4
23	Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe	4	4	4	4
24	El trabajo encomendado realiza en el tiempo asignado	4	4	4	4
25	El salario recibido por los trabajadores corresponde al puesto diseñado	4	4	4	4
26	Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas	4	4	4	4
27	La municipalidad organización reuniones de confraternidad entre los trabajadores	4	4	4	4
28	¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?	4	4	4	4
29	¿Su jefe le supervisa durante el desempeño de sus funciones?	4	4	4	4
30	¿Su jefe le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional?	4	4	4	4
31	¿Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones?	4	4	4	4
32	¿La municipalidad tiene en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador?	4	4	4	4
33	¿Usted cuenta beneficios sociales como empleado de la organización?	4	4	4	4
34	¿Tu jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?	4	4	4	4
35	¿Usted está satisfecho con el salario que percibe?	4	4	4	4
36	¿Ud. se siente valorado en su organización?	4	4	4	4
37	¿Le importa a usted el crecimiento profesional u ocupacional?	4	4	4	4
38	¿Usted recibe el reconocimiento de su organización?	4	4	4	4
39	¿Usted recomendaría trabajar en su organización?	4	4	4	4

**¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? .....**

**DECISIÓN DEL EXPERTO:** El instrumento debe ser aplicado **SI (X) NO ( )**



Dr. Wilmer Huamanyauri Cornelio

DNI: 42156057

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Dr. Jose Luis Mandujano Rubin

Especialidad: Derecho y Ciencias Políticas

**Donde:**

**RE** = **Relevancia**  
**CO** = **Coherencia**  
**SU** = **Suficiencia**  
**CL** = **Claridad**

N°	ITEM	R E	C O	SU	CL
1	Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización.	4	4	4	4
2	Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.	4	4	4	4
3	Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización	4	4	4	4
4	Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña.	4	4	4	4
5	El gerente se rige bajo las políticas institucionales de su organización.	4	4	4	4
6	El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.	4	4	4	4
7	La relación con sus colegas de trabajo es buena	4	4	4	4
8	Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo.	4	4	4	4
9	Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo	4	4	4	4
10	Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama).	4	4	4	4
11	Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido	4	4	4	4
12	Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades	4	4	4	4
13	Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función	4	4	4	4
14	La toma de decisiones es descentralizada	4	4	4	4
15	Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados	4	4	4	4
16	Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización	4	4	4	4
17	Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo.	4	4	4	4
18	En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo.	4	4	4	4
19	En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente	4	4	4	4

20	Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social.	4	4	4	4
21	Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización	4	4	4	4
22	Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.	4	4	4	4
23	Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmediato.	4	4	4	4
24	El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente.	4	4	4	4
25	El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto	4	4	4	4
26	Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas	4	4	4	4
27	La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.	4	4	4	4
28	¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?	4	4	4	4
29	Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones	4	4	4	4
30	Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional	4	4	4	4
31	Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones	4	4	4	4
32	La municipalidad tiene incluido en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador	4	4	4	4
33	Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales	4	4	4	4
34	Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar	4	4	4	4
35	Usted está satisfecho con el salario que percibe	4	4	4	4
36	Ud. se siente valorado en su organización	4	4	4	4
37	A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional	4	4	4	4
38	Usted recibe el reconocimiento de su organización	4	4	4	4
39	¿Usted recomendaría trabajar en su organización?	4	4	4	4

**¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? .....**

**DECISIÓN DEL EXPERTO:** El instrumento debe ser aplicado **SI (X) NO ( )**

  
**José Luis Mandujano Rubin**  
 DOCTOR EN DERECHO  
 PROF. A.T.C. - FADE

DNI N° 41879368

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Dr. Abimael Adam Francisco Paredes

Especialidad: Gestión Empresarial

**Donde:**

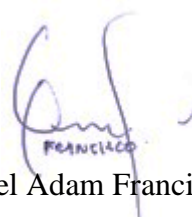
**RE** = **Relevancia**  
**CO** = **Coherencia**  
**SU** = **Suficiencia**  
**CL** = **Claridad**

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización.	4	4	4	4
2	Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.	4	4	4	4
3	Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización	4	4	4	4
4	Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña.	4	4	4	4
5	El gerente se rige bajo las políticas institucionales de su organización.	4	4	4	4
6	El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.	4	4	4	4
7	La relación con sus colegas de trabajo es buena	4	4	4	4
8	Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo.	4	4	4	4
9	Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo	4	4	4	4
10	Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama).	4	4	4	4
11	Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido	4	4	4	4
12	Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades	4	4	4	4
13	Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función	4	4	4	4
14	La toma de decisiones es descentralizada	4	4	4	4
15	Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados	4	4	4	4
16	Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización	4	4	4	4
17	Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo.	4	4	4	4
18	En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo.	4	4	4	4
19	En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente	4	4	4	4

20	Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social.	4	4	4	4
21	Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización	4	4	4	4
22	Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.	4	4	4	4
23	Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmediato.	4	4	4	4
24	El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente.	4	4	4	4
25	El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto	4	4	4	4
26	Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas	4	4	4	4
27	La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.	4	4	4	4
28	¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?	4	4	4	4
29	Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones	4	4	4	4
30	Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional	4	4	4	4
31	Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones	4	4	4	4
32	La municipalidad tiene incluido en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador	4	4	4	4
33	Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales	4	4	4	4
34	Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar	4	4	4	4
35	Usted está satisfecho con el salario que percibe	4	4	4	4
36	Ud. se siente valorado en su organización	4	4	4	4
37	A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional	4	4	4	4
38	Usted recibe el reconocimiento de su organización	4	4	4	4
39	¿Usted recomendaría trabajar en su organización?	4	4	4	4

**¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? .....**

**DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ( )**



Dr. Abimael Adam Francisco Paredes

**DNI: 22498088**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Jimmy Grover Flores Vidal

**Donde:**

**RE** = **Relevancia**  
**CO** = **Coherencia**  
**SU** = **Suficiencia**  
**CL** = **Claridad**


N°	ITEM	R E	CO	SU	CL
1	Ud. tiene conocimiento de la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales de su organización.	4	4	4	4
2	Los aportes que usted realiza son apreciados en su organización.	4	4	4	4
3	Los sacrificios realizados por usted son valorados en su organización	4	4	4	4
4	Su organización promueve la participación de los trabajadores en cursos afines al cargo que desempeña.	4	4	4	4
5	El gerente se rige bajo las políticas institucionales de su organización.	4	4	4	4
6	El gerente realiza coordinaciones del trabajo asignado con las áreas involucradas.	4	4	4	4
7	La relación con sus colegas de trabajo es buena	4	4	4	4
8	Los problemas laborales que surgen en su organización los soluciona con los colegas de trabajo.	4	4	4	4
9	Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo	4	4	4	4
10	Su organización tiene niveles jerárquicos (organigrama).	4	4	4	4
11	Su organización realiza convocatorias previo diseño del puesto requerido	4	4	4	4
12	Recibe el apoyo y la confianza de su jefe inmediato para desarrollar sus actividades	4	4	4	4
13	Cuenta con herramientas necesarias para optimizar el rendimiento en su función	4	4	4	4
14	La toma de decisiones es descentralizada	4	4	4	4
15	Las actividades, tareas o procedimientos realizados están normalizados	4	4	4	4
16	Considera usted que existe interdependencia entre los subsistemas (áreas) de la organización	4	4	4	4
17	Su organización realiza retroalimentación constantemente sobre el desempeño en su puesto de trabajo.	4	4	4	4
18	En su organización se realiza capacitación de especialización en los puestos de trabajo.	4	4	4	4
19	En su organización evalúan los objetivos alcanzados anualmente	4	4	4	4
20	Los sistemas de información interactúan recíprocamente con el sistema social.	4	4	4	4



21	Considera Ud. que recibe información periódica sobre los objetivos de la organización	4	4	4	4
22	Las decisiones tomadas por los directivos están alineados al logro de los objetivos organizacionales.	4	4	4	4
23	Ud. toma decisiones en su trabajo sin consulta con su jefe inmediato.	4	4	4	4
24	El trabajo encomendado realiza en el tiempo establecido previamente.	4	4	4	4
25	El salario que recibe corresponde al diseñado de puesto	4	4	4	4
26	Hay incentivos o reconocimiento en su organización por el cumplimiento de metas	4	4	4	4
27	La municipalidad organiza reuniones de confraternidad entre los trabajadores.	4	4	4	4
28	¿La municipalidad le paga un salario acorde a las funciones que desempeñas?	4	4	4	4
29	Su jefe inmediato lo supervisa durante el desempeño de sus funciones	4	4	4	4
30	Su jefe inmediato le guía en las tareas o problemáticas que no sabe abordar y le da retroalimentación de manera clara y profesional	4	4	4	4
31	Su organización le provee de herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones	4	4	4	4
32	La municipalidad tiene incluido en sus políticas y directrices promover el bienestar del trabajador	4	4	4	4
33	Usted como trabajador de la municipalidad cuenta con beneficios sociales	4	4	4	4
34	Su jefe apoya tu trabajo y te inspira a mejorar	4	4	4	4
35	Usted está satisfecho con el salario que percibe	4	4	4	4
36	Ud. se siente valorado en su organización	4	4	4	4
37	A usted le importa su crecimiento profesional u ocupacional	4	4	4	4
38	Usted recibe el reconocimiento de su organización	4	4	4	4
39	¿Usted recomendaría trabajar en su organización?	4	4	4	4

**¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? .....**

**DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ( )**

.....  
  
Mg. Jimmy Grover Flores Vidal  
DNI: 22527461

## **NOTA BIBLIOGRÁFICA**

Hernan Wilmer Garcia Bonilla, nació en el Distrito San Pedro de Chaulán de la provincia y región de Huánuco y años más tarde migra al distrito de Amarilis juntamente con sus padres y hermanos donde realizó sus estudios primarios y secundarios en el Colegio Nacional de Aplicación Marcos Duran Martel, posteriormente realiza sus estudios en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán y se graduó el año 2018 como bachiller en ingeniería de sistemas y posteriormente en el año 2021 obtiene el título profesional de Ingeniero de Sistemas. El año 2020 postula a la Maestría en Administración mención Gerencia Pública en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán alcanzando una vacante

En el sector público prestó servicios en el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI; actualmente labora en la Unidad de Admisión como Especialista en Procesos de Admisión.

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD**



*Huánuco – Perú*

**ESCUELA DE POSGRADO**

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna  
 Teléfono 514760 -Pág. Web. [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las **18:00h**, del día **jueves 06 DE OCTUBRE DE 2022** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Mg. Alberto SALDAÑA PANDURO	Presidente
Mg. Fernando SOTO PALOMINO	Secretario
Mg. Cesar Wilfredo ROSAS ECHEVARRIA	Vocal

**Asesor (a) de tesis:** Dr. Roberto Sixto PERALES FLORES (Resolución N° 01256-2022-UNHEVAL/EPG-D)

**El aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Don Hernan Wilmer GARCIA BONILLA.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN PEDRO DE CHAULAN, 2021”**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....  
 .....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de ..... *Diecinueve* ..... ( *19* )  
 Equivalente a ..... *Excelente* ....., por lo que se declara ..... *Aprobado* .....  
 (Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las...*19:00*... horas de 06 de octubre de 2022.

 ..... <b>SECRETARIO</b> DNI N° ..... <i>40517914</i> .....	 ..... <b>PRESIDENTE</b> DNI N° ..... <i>22408969</i> .....	 ..... <b>VOCAL</b> DNI N° ..... <i>41559423</i> .....
--	--	---

**Leyenda:**  
 19 a 20: ExcelenteS  
 17 a 18: Muy Bueno  
 14 a 16: Bueno

(Resolución N° 02947-2022-UNHEVAL/EPG)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

**Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina**

### HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN PEDRO DE CHAULAN, 2021”**, realizado por el Maestría en Gerencia Pública, **Hernan Wilmer GARCIA BONILLA**, cuenta con un **índice de similitud del 19%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias, además de presentar un índice de similitud menor al 20% establecido en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 05 de octubre de 2022.



**Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

### 1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría	X	Doctorado	
----------	--	----------------------	--	-----------	----------	---	-----------	--

Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	
Escuela Profesional	
Carrera Profesional	
Grado que otorga	
Título que otorga	

Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	
Nombre del programa	
Título que Otorga	

Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Nombre del Programa de estudio	GERENCIA PÚBLICA
Grado que otorga	MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA

### 2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	GARCIA BONILLA HERNAN WILMER							
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	962981893
Nro. de Documento:	45123493					Correo Electrónico:	Hernangb16@gmail.com	

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:						Correo Electrónico:		

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:						Correo Electrónico:		

### 3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)	SI	X	NO					
Apellidos y Nombres:	PERALES FLORES ROBERTO SIXTO			ORCID ID:	0000-0002-2502-9593			
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de documento:	22419448

### 4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	SALDAÑA PANDURO ALBERTO
Secretario:	SOTO PALOMINO FERNANDO
Vocal:	ROSAS ECHEVARRIA CESAR WILFREDO
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	


**5. Declaración Jurada:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

<b>a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado:</b> (Ingrese el título tal y como está registrado en el <b>Acta de Sustentación</b> )
CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN PEDRO DE CHAULÁN, 2021
<b>b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de:</b> (tal y como está registrado en <b>SUNEDU</b> )
MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

**6. Datos del Documento Digital a Publicar:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el <b>Acta de Sustentación</b> )			2022				
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	X	Tesis Formato Artículo		Tesis Formato Patente de Invención		
	Trabajo de Investigación		Trabajo de Suficiencia Profesional		Tesis Formato Libro, revisado por Pares Externos		
	Trabajo Académico		Otros (especifique modalidad)				
Palabras Clave:	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral	Motivación				
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	X	Condición Cerrada (*)				
	Con Periodo de Embargo (*)		Fecha de Fin de Embargo:				
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):					SI	NO	X
Información de la Agencia Patrocinadora:							

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.





### 7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma:			
Apellidos y Nombres:	GARCIA BONILLA HERNAN WILMER		Huella Digital
DNI:	45123493		
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Fecha: 25/01/2023			

### Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.