



UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL



ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE VILQUECHICO - 2024

Rut Noemi Chuquimamani Quispe

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Juan Manuel Tito Humpiri



JULIACA - PERÚ

2025





UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE VILQUECHICO - 2024

Rut Noemi Chuquimamani Quispe

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Juan Manuel Tito Humpiri



JULIACA - PERÚ

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE VILQUECHICO - 2024

Rut Noemi Chuquimamani Quispe

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Juan Manuel Tito Humpiri

Juliaca - Perú, 2025

Chuquimamani Quispe, R. N. (2025). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional de Juliaca.

AUTOR: Chuquimamani Quispe, Rut Noemi.

TÍTULO: Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024.

PUBLICACIÓN: Juliaca, 2025.

DESCRIPCIÓN: Cantidad de páginas (99 pp.).

NOTA: Tesis de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social – Universidad Nacional de Juliaca.

CÓDIGO: 05-000161-05/C578.

NOTA: Incluye bibliografía.

ASESOR: Dr. Juan Manuel Tito Humpiri

PALABRAS CLAVE:

Condiciones de trabajo, gestión del personal, gobierno municipal, liderazgo, satisfacción en el trabajo.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA

FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUECHICO - 2024”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Presentado por:

Rut Noemi Chuquimamani Quispe

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado

Dra. Diana Marleny Pasaca Apaza

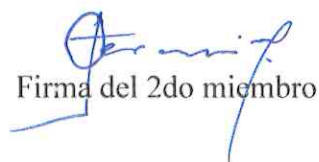
PRESIDENTE DE JURADO



Firma del presidente

Dr. Octavio Condori Mamani

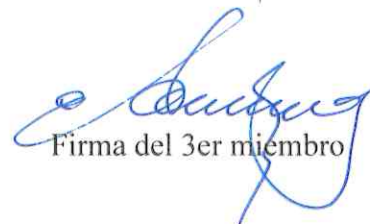
JURADO



Firma del 2do miembro

Mg. Alberto Miguel Camargo Quiroga

JURADO



Firma del 3er miembro

Dr. Juan Manuel Tito Humpiri

ASESOR



Firma del asesor

Rut Noemi Chuquimamani Quispe

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTR...

 Universidad Nacional de Juliaca

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:544748785

Fecha de entrega

8 ene 2026, 8:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

12 ene 2026, 5:32 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA M....docx

Tamaño del archivo

11.2 MB

99 páginas

24.010 palabras

140.366 caracteres



Firmado digitalmente por CALSINA
CALSINA Benito Pepe FAU
20448261272 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 12.01.2026 17:37:08 -05:00




7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Firmado digitalmente por CALSINA
CALSINA Benito Pepe FAU
20448261272 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 12.01.2026 17:37:21 -05:00

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza, la sabiduría y la determinación para llegar hasta aquí.

Gracias por iluminar mi camino y por darme la oportunidad de aprender y crecer.

A mis padres, Hector y Pastora por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Gracias a ustedes, he alcanzado este hito significativo y me he convertido en la manifestación de su legado. Ser su hija es un honor y un privilegio que llevo con orgullo. Con gratitud les dedico esta tesis.

A mi hermano Roger por su cariño infinito y por toda la magia que tenemos juntos. Agradezco su presencia constante y su apoyo moral a lo largo de las diversas etapas de mi vida.

A mi sobrino Dylan Joshua, por tu luz y alegría, este logro también es tuyo, un ejemplo de que los sueños se cumplen con esfuerzo. Que esta tesis sea un camino para inspirarte a alcanzar tus propias metas.

Que este trabajo sea un testimonio de mi profundo agradecimiento y reconocimiento hacia quienes han hecho posible este logro. Que inspire a otros a seguir explorando, aprendiendo y contribuyendo al conocimiento colectivo de la humanidad.

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento al Dr. Juan Manuel Tito Humpiri, por la invaluable orientación y asesoría a lo largo del desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Índice de contenido	6
Índice de tablas	8
Índice de figuras	9
Índice de anexos	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Capítulo I	
Planteamiento del problema	15
1.1. Problema de investigación	15
1.2. Preguntas de investigación	17
1.3. Objetivos de investigación	17
1.4. Justificación	18
Capítulo II	
Revisión de literatura	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Marco teórico	27
2.2.1. Clima organizacional	27
2.2.2. Satisfacción laboral	30
2.2.3. Modelo teórico: clima organizacional y satisfacción laboral	32
2.3. Marco normativo	34
2.4. Hipótesis de investigación	39
Capítulo III	
Materiales y métodos	40
3.1. Diseño de investigación	40
3.2. Ámbito de estudio	43
3.3. Población y muestra	43
3.4. Recolección de datos	44
3.5. Análisis de datos	49

Capítulo IV	
Resultados y discusión	51
4.1. Resultados	51
4.1.1. Diagnóstico del clima organizacional según variables sociodemográficas	51
4.1.2. Diagnóstico de la satisfacción laboral según variables sociodemográficas	57
4.1.3. Análisis preliminar de correspondencias porcentuales	64
4.1.4. Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	67
4.2. Discusión	70
4.2.1. Contribución a la comprensión del estudio	70
4.2.2. Implicaciones derivadas de los hallazgos alcanzados	73
4.2.3. Limitaciones y reflexión crítica	76
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Referencias	81
Anexos	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización del clima organizacional	41
Tabla 2	Operacionalización de la satisfacción laboral	41
Tabla 3	Consistencia metodológica del diseño	42
Tabla 4	Distribución de la muestra según sexo, edad y tiempo de servicio	44
Tabla 5	Resultados de los índices de validez de contenido y desviación media	45
Tabla 6	Resultados aproximados de s-IVC y s-ADm por criterios	47
Tabla 7	Fiabilidad interna (alfa de Cronbach) de las dimensiones de las variables	48
Tabla 8	Distribución del clima organizacional por grupo comparativo A	52
Tabla 9	Distribución del clima organizacional por grupo comparativo B	54
Tabla 10	Distribución del clima organizacional por grupo comparativo C	56
Tabla 11	Distribución de la satisfacción laboral por grupo comparativo A	58
Tabla 12	Distribución de la satisfacción laboral por grupo comparativo B	60
Tabla 13	Distribución de la satisfacción laboral por grupo comparativo C	62
Tabla 14	Hipótesis de correlación entre variables y dimensiones	66
Tabla 15	Correlaciones de Spearman entre variables y dimensiones	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Representación del marco teórico del clima organizacional	28
Figura 2	Componentes de la satisfacción laboral	31
Figura 3	Modelo teórico de la satisfacción laboral y clima organizacional	33
Figura 4	Comparación de porcentajes en dimensiones emparejadas	65
Figura 5	Dispersión entre satisfacción laboral y el clima organizacional	68
Figura 6	Mapa de calor de las correlaciones de Spearman	69
Figura 7	Modelo teórico del clima organizacional y desempeño institucional	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Matriz de consistencia	88
Anexo 2	Instrumentos de recolección de datos	89
Anexo 3	Validez de instrumentos de recolección de datos	91
Anexo 4	Acta de aprobación de proyecto de tesis	97
Anexo 5	Galería fotográfica	98

RESUMEN

El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores clave para la eficiencia de los gobiernos locales. Sin embargo, en distritos rurales como Vilquechico, región Puno, escasean diagnósticos sistemáticos que orienten intervenciones de mejora institucional. Ante ello, se determinó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024 mediante un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional y corte transversal. Se encuestó a la totalidad de trabajadores administrativos ($N = 45$) con instrumentos previamente validados ($\alpha \geq 0.80$), incluyendo estadística descriptiva y la prueba de correlación de Spearman. Los resultados revelaron que tanto el clima organizacional (73.3%) como la satisfacción laboral (75.6%) se sitúan predominantemente en un nivel medio. A pesar de este equilibrio intermedio, la asociación entre ambas variables fue significativa y alta ($\rho = 0.876$; $p < 0.001$). Entre las dimensiones del clima organizacional, la estabilidad laboral ($\rho = 0.703$) y el sentido de pertenencia ($\rho = 0.694$) mostraron mayor fuerza de asociación con la satisfacción global y con la satisfacción con los compañeros, respectivamente. Por el contrario, las mayores debilidades se concentraron en el estilo de dirección, la equidad retributiva y la disponibilidad de recursos, lo que sugiere la necesidad de intervenciones estratégicas en estos componentes. Se concluyó que mejorar la calidad del liderazgo, fortalecer la justicia retributiva y garantizar la provisión de recursos son condiciones clave para elevar tanto el bienestar del personal como el rendimiento institucional.

Palabras clave: condiciones de trabajo, gestión del personal, gobierno municipal, liderazgo, satisfacción en el trabajo.

ABSTRACT

Organizational climate and job satisfaction are key factors for the efficiency of local governments. However, in rural districts such as Vilquechico, located in the Puno region, systematic assessments to guide institutional improvement interventions are scarce. In response, this study examined the relationship between organizational climate and job satisfaction among administrative staff of the District Municipality of Vilquechico using a quantitative approach with a descriptive-correlational design and cross-sectional scope. The entire administrative staff ($N = 45$) was surveyed using previously validated instruments ($\alpha \geq 0.80$), incorporating descriptive statistics and Spearman's rank correlation test. The results showed that both organizational climate (73.3%) and job satisfaction (75.6%) were predominantly rated at a medium level. Despite this intermediate balance, the association between both variables was statistically significant and strong ($\rho = 0.876$; $p < 0.001$). Among the dimensions of organizational climate, job stability ($\rho = 0.703$) and sense of belonging ($\rho = 0.694$) exhibited the strongest associations with overall job satisfaction and satisfaction with colleagues, respectively. Conversely, the main weaknesses were identified in leadership style, pay equity, and availability of resources, suggesting the need for strategic interventions in these areas. It was concluded that improving leadership quality, strengthening distributive justice, and ensuring the adequate provision of resources are key conditions for enhancing both staff well-being and institutional performance.

Keywords: job satisfaction, leadership, municipal government, personnel management, working conditions.

INTRODUCCIÓN

El vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral constituye un eje crucial para comprender la eficacia y la sostenibilidad de las instituciones públicas. Investigaciones previas en el ámbito latinoamericano evidenciaron que un ambiente laboral saludable se traduce en mayor motivación, productividad y compromiso de los trabajadores, repercutiendo de forma directa en la calidad de los servicios públicos (Montoya Cáceres et al., 2017). En el contexto peruano, diversos estudios municipales confirman que la percepción de equidad, apoyo y cohesión fortalece la satisfacción de los servidores y, con ello, la legitimidad institucional (Carrion Colchado, 2018; Ramos Mendez, 2018; Toledo Mendieta, 2022). Sin embargo, distritos alejados de los grandes centros urbanos, como Vilquechico, carecen de diagnósticos sistemáticos que expliquen cómo estas variables se articulan en su realidad cotidiana.

La revisión de antecedentes revela que, si bien existen trabajos correlacionales en municipalidades de mayor escala o capitales provinciales, son escasos los análisis que profundicen en la dinámica interna de entidades distritales con limitaciones de recursos y marcos normativos específicos (Cariapaza Mamani, 2019). Esta brecha limita la formulación de estrategias basadas en evidencia para mejorar el desempeño del personal y, por ende, la prestación de servicios a la ciudadanía. Resulta necesario, entonces, indagar no solo el nivel de satisfacción laboral y la calidad del clima organizacional, sino también la forma en que estos factores interactúan y se potencian en el espacio municipal de Vilquechico.

En respuesta a este vacío, la presente investigación propuso determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024. Para alcanzar este propósito se plantearon tres objetivos: 1) describir el clima organizacional percibido por los trabajadores administrativos; 2) describir su nivel de satisfacción laboral; y 3) examinar estadísticamente el grado de asociación entre ambas variables. El estudio se apoya en un diseño cuantitativo, correlacional y de corte transversal, con la aplicación de instrumentos validados en el sector público, lo que facilitó la identificación de áreas de mejora concretas. Por otro lado, el valor de esta investigación radicó en combinar la relevancia teórica, al ampliar el cuerpo de conocimientos sobre gestión pública en contextos rurales,

con una clara utilidad práctica. Por lo tanto, los hallazgos ofrecieron insumos para diseñar políticas internas orientadas a optimizar el ambiente de trabajo y elevar la calidad de vida laboral, fortaleciendo así la eficiencia institucional y la satisfacción ciudadana.

En ese orden de ideas, el informe se organiza en los siguientes capítulos, el primero expone el planteamiento del problema, las preguntas y los objetivos de investigación, junto con la justificación teórica, metodológica y práctica. El segundo desarrolla la revisión de literatura, presentando antecedentes internacionales, nacionales y locales, y el marco teórico sobre clima organizacional y satisfacción laboral. El tercer capítulo describe el diseño metodológico empleado, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis. El cuarto capítulo presenta los resultados, incluyendo la descripción de las variables y la prueba de correlación, seguidos de la discusión crítica en relación con la literatura revisada. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el clima organizacional y la satisfacción laboral figuran entre los determinantes más críticos del desempeño institucional, pues definen no solo la productividad, sino también el bienestar de los trabajadores. En el caso de la administración pública peruana, la situación adquiere matices particulares debido a la elevada informalidad laboral y a la limitada consistencia de las prácticas de gestión, factores que se acentúan en regiones como Puno. Dentro de este escenario, la Municipalidad Distrital de Vilquechico enfrenta desafíos evidentes compartidos con otros distritos. Este capítulo se dedica a exponer el planteamiento del problema con el fin de analizar la relación entre las temáticas, una asociación frecuentemente señalada, pero aún escasa de evidencia empírica que la esclarezca en este contexto local específico. En esta sección se precisan el problema de investigación, las preguntas y los objetivos planteados, y se justifica la relevancia de indagar desde su aporte teórico y práctico.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El clima organizacional hace referencia al sistema de significados compartidos que el personal construye a partir de la política retributiva, el estilo de liderazgo, las reglas formales y los valores éticos que rigen la vida institucional. En la práctica, dicho clima opera como un filtro cognitivo-afectivo que moldea actitudes, emociones y conductas laborales (Litwin & Stringer, 1968, como se citó en García Solarte, 2009). Cuando este entorno se percibe desfavorable, por un escaso reconocimiento, ambigüedad de roles o liderazgo coercitivo, la motivación disminuye y la productividad se resiente (Hobfoll, 2011). La satisfacción laboral, por su parte, alude a la evaluación subjetiva que realiza cada trabajador sobre la medida en que el empleo satisface sus expectativas económicas, profesionales y psicosociales (Locke, 1976). Ante ello, diversos estudios demostraron que un clima positivo se asocia a mayores niveles de satisfacción, compromiso y permanencia (Schneider et al., 2013; Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).

A escala internacional, se muestra que el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral no es homogéneo, es decir, mientras que México, India y Estados Unidos reportan tasas de satisfacción superiores al 80%, economías de alto rendimiento

como Japón o Hong Kong apenas sobrepasan el 45% (Randstad Workmonitor Q3, 2018). Esta brecha revela que la vivencia subjetiva de los trabajadores no depende únicamente del crecimiento económico, sino del entramado de normas, prácticas de liderazgo y mecanismos de reconocimiento que definen la cotidianidad en el trabajo. Bajo la óptica de la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y del principio de equidad (Adams, 1965), la percepción de justicia distributiva, apoyo institucional y relaciones cooperativas funciona como “moneda” que impulsa la reciprocidad, la motivación y la permanencia.

En el Perú, dicha relación se complejiza por un fenómeno estructural denominado “informalidad”, que abarca al 72.7% de la Población Económicamente Activa (PEA) (Kamichi Miyashiro, 2023), con las consiguientes limitaciones en estabilidad contractual, prestaciones y trayectorias de desarrollo. No obstante, las entidades públicas, por su naturaleza formal, tienen la oportunidad de ofrecer un clima organizacional más robusto que contrarreste la precariedad circundante. Las evidencias en municipalidades del sur (Ramos Méndez, 2018; Cariapaza Mamani, 2019) confirman que prácticas de liderazgo participativo, estructuras claras y sistemas de recompensa transparentes explican hasta el 55% de la varianza en la satisfacción laboral, aún en contextos de recursos escasos.

Por su parte, la región Puno constituye un laboratorio de contrastes, por ejemplo, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) registra que dos tercios de su personal se declara “ni satisfecho ni insatisfecho” (Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014). Tal neutralidad, más que un punto medio inocuo, evidencia la ausencia de estímulos positivos y la falta de correctivos frente a prácticas desmotivantes. Ante ello, estudios recientes, como Mero Rodríguez (2023), demostraron que la neutralidad prolongada degenera en apatía organizacional, interrumpiendo los ciclos de retroalimentación y aprendizaje. De ahí la pertinencia teórica de diseñar intervenciones que trasciendan mejoras puntuales y articulen cuatro ejes: 1) equidad retributiva, 2) comunicación interna bidireccional, 3) oportunidades de desarrollo profesional y 4) liderazgo coherente con los valores institucionales.

Por su parte, la Municipalidad Distrital de Vilquechico enfrenta retos similares a los observados en otras municipalidades, donde la falta de reconocimiento, la sobrecarga de funciones y la escasa capacitación pueden explicar parte de la insatisfacción laboral (Burbano Cabrera & Campi Cevallos, 2022). En ese contexto, además, se reportaron

señales de un clima tensionado por denuncias de presunta obstrucción a la fiscalización, junto con dificultades para acceder a información e informes, lo que debilita la comunicación interna (Onda Azul, 2024).

En el plano operativo, un estudio local reportó debilidades en la organización del trabajo, ya que el 64,28% del personal no cuenta con cronograma semanal y el 57,15% no cumple lo programado, con retrasos y acumulación documental (Huanca Bautista, 2021). Si ello se suma a la presión ciudadana por mejores servicios, puede deteriorarse el clima, estancarse el desempeño y agudizarse la crítica externa (Espinoza Vásquez & Juárez-Gutierrez, 2022), como sugiere un caso distrital que requirió intervención externa por un error registral persistente (Defensoría del Pueblo, s. f.). Por ello, se proyecta la premisa que cuanto más favorable sea la percepción del clima organizacional, mayor será la satisfacción laboral, cuya verificación permitirá dimensionar el problema.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta general

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024?

Preguntas específicas

- ¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024?
- ¿Cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024?

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024.

Objetivos específicos

- Describir el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024.
- Describir la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica

El clima organizacional y la satisfacción laboral son conceptos esenciales para comprender la dinámica interna y el desempeño institucional. Estudios como los de Litwin y Stringer (1968, citado en García Solarte, 2009) y los desarrollos posteriores (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018) evidencian que el clima organizacional actúa como un filtro cognitivo-afectivo que moldea actitudes, emociones y conductas de los empleados. Esta interpretación compartida de normas, recompensas y relaciones interpersonales tiene un efecto directo en la motivación y en la resiliencia de los trabajadores frente a desafíos laborales. Asimismo, la satisfacción laboral, entendida como la evaluación subjetiva de la experiencia diaria en el trabajo (Saavedra Meléndez & Delgado Bardales, 2020), es reconocida como un factor decisivo para la retención de talento y la calidad de los servicios públicos (Montero et al., 2015). En este contexto, la investigación se fundamenta en la necesidad de analizar la interacción de ambos conceptos en el contexto poco explorado de las municipalidades distritales rurales de Puno.

Justificación metodológica

La metodología de investigación jugó un papel crucial al explorar la relación entre ambas temáticas, determinando si estos factores afectan el cumplimiento de metas en la entidad, mediante un diseño cuantitativo, descriptivo-correlacional y de corte transversal. Esta investigación identificó las fortalezas y deficiencias individuales y organizativas, proporcionando información valiosa para mejorar el rendimiento y el funcionamiento general de la institución. Se planteó que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo se asocia con su desempeño y, por ende, con el progreso y desarrollo de la entidad. Además, la estrategia metodológica sirvió como referente replicable para estudios similares en otras municipalidades.

Justificación práctica

Estos hallazgos fueron fundamentales para desarrollar e implementar políticas que mejoren la satisfacción laboral del contexto de estudio, a partir de un diagnóstico claro del clima organizacional y de las percepciones del personal administrativo. Además, se espera que estas políticas contribuyan significativamente al rendimiento de los empleados, facilitando un cumplimiento más eficaz de las metas institucionales. Esto debería tener un impacto positivo en la percepción y aceptación de la municipalidad por parte de la comunidad, aumentando la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados y fortaleciendo la confianza y la colaboración entre la entidad y la comunidad local.

Justificación social

Los resultados obtenidos se reflejaron directamente en la calidad, oportunidad y trato con que se brindan los servicios públicos a la población, especialmente en un contexto rural con limitadas oportunidades y alta dependencia de la gestión municipal. El estudio aportó insumos para mejorar la atención al ciudadano, reducir situaciones de maltrato, desinformación o demora, y fortalecer la confianza de la comunidad en sus autoridades, contribuyendo al ejercicio efectivo de derechos, a la cohesión social y al desarrollo local. Además, los hallazgos pueden orientar intervenciones replicables en otras municipalidades con características similares, ampliando su impacto social más allá del ámbito de estudio.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

Este capítulo presenta una revisión crítica y sistemática de la literatura sobre la temática en el escenario del sector público. En primer lugar, se compila y compara antecedentes internacionales, nacionales y locales, identificando enfoques metodológicos y hallazgos clave que sustentan la indagación empírica sobre estos constructos; este recorrido evidencia tanto la consistencia de los resultados que vinculan positivamente ambas variables como las brechas todavía existentes en determinados contextos municipales. A continuación, se desarrolla el marco teórico que orienta el estudio, exponiendo los conceptos fundamentales, con el fin de delimitar sus interrelaciones y bases conceptuales. Finalmente, se detalla la hipótesis general y las hipótesis específicas que guiarán el análisis, las cuales se sustentan en la evidencia recopilada y estructuran el modelo explicativo propuesto.

2.1. ANTECEDENTES

A nivel general, las investigaciones sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral abordaron principalmente el impacto del entorno laboral sobre la satisfacción personal, la interacción entre factores motivacionales y condiciones institucionales, y la articulación del clima interno con la percepción externa. Por un lado, Burbano Cabrera y Campi Cevallos (2022), Mero Rodríguez (2023) y Montoya Cáceres et al. (2017) demostraron que el ambiente laboral percibido influye directamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores, destacando dimensiones como la colaboración, el liderazgo y la toma de decisiones compartida como determinantes clave. Concluyendo que un entorno organizacional saludable no solo incide en el bienestar individual, sino que también potencia el rendimiento institucional y la permanencia del personal.

Por otro lado, Macías García y Vanga Arvelo (2021) y Cariapaza Mamani (2019) analizan la interacción entre motivación laboral y clima institucional, identificando que los factores motivacionales internos pueden sostener niveles aceptables de desempeño incluso en contextos organizacionales adversos. No obstante, también se resalta que la falta de reconocimiento, la escasa capacitación o el bajo sentido de pertenencia tienden a debilitar esa motivación, generando riesgos de desmotivación estructural. Esto evidencia

la necesidad de políticas organizacionales que integren el componente emocional y vocacional del trabajador como parte de una gestión pública más efectiva y humanizada.

Finalmente, Espinoza Vásquez y Juárez-Gutierrez (2022), Condori Apaza (2024) y Sánchez Huanca (2022) exploraron cómo las condiciones internas de trabajo inciden no solo en la satisfacción del personal, sino también en la percepción ciudadana del servicio brindado. Desde esta perspectiva, el clima organizacional se convierte en una variable estratégica para mejorar tanto la productividad interna como la imagen institucional hacia el exterior. Así, se refuerza la idea de que el fortalecimiento del clima laboral, a través del liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la provisión adecuada de recursos, son una vía esencial para elevar la calidad del servicio público y generar confianza.

En el estudio de Burbano Cabrera y Campi Cevallos (2022) se abordó la relación entre las percepciones del ambiente laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores municipales desde un alcance descriptivo combinando el análisis bibliográfico. Los resultados revelaron que el 74.9% de los encuestados presentan niveles de satisfacción por debajo del óptimo, siendo los factores de mayor insatisfacción el escaso fortalecimiento de capacidades (29% de insatisfacción total), la inestabilidad laboral (28.4%) y la falta de reconocimiento (26.8%). Además, un 48% manifestó algún grado de insatisfacción en torno al trabajo en equipo, mientras que, en el componente de gestión del desempeño, un 24.6% expresó total disconformidad con la diversidad de tareas asignadas. En conclusión, el clima organizacional actual no solo afecta negativamente la moral del personal, sino también la eficiencia institucional, por lo que urge implementar estrategias que fortalezcan el liderazgo, promuevan la estabilidad contractual y mejoren las condiciones laborales.

Macías García y Vanga Arvelo (2021) examinaron cómo la percepción del entorno laboral externo (clima organizacional) y los factores internos de impulso (motivación laboral) se articulan en la dinámica institucional, bajo un alcance descriptivo compuesto por 33 administrativos. Los resultados revelaron que, si bien existen carencias en el clima organizacional, como condiciones físicas inadecuadas (temperaturas extremas señaladas por el 34.4%), ausencia de reconocimiento (menos del 13% lo percibe como satisfactorio), y un estilo de dirección mal evaluado (28.1%), estos no afectaron de forma directa la motivación laboral, la cual se mantuvo en niveles adecuados y óptimos en

cuanto a entusiasmo, sentido de pertenencia e identificación institucional. Esta aparente disociación plantea que la motivación puede sostenerse por factores internos y vocacionales incluso ante contextos adversos, lo que lleva a concluir que los diagnósticos institucionales deben convertirse en ejes estratégicos.

Mero Rodríguez (2023) exploró cómo las dinámicas internas del entorno laboral afectan directamente el rendimiento de los servidores públicos municipales con un alcance descriptivo, recurriendo a encuestas aplicadas a una muestra de 318 trabajadores. Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable del clima organizacional, destacando que el 59.75% considera que sus criterios son tomados en cuenta en la toma de decisiones, y un 67.61% percibe un ambiente colaborativo entre compañeros. Sin embargo, también se identificó una tendencia significativa hacia la neutralidad, como en el caso de la comunicación formal (55.66%) y la retroalimentación (57.55%), lo que sugiere zonas de ambigüedad que deben ser atendidas. En conclusión, se resalta la importancia de intervenir en los factores internos de gestión humana como vía para elevar la productividad y la satisfacción de los servidores públicos.

Montoya Cáceres et al. (2017) examinaron la correlación entre la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en 166 docentes y administrativos con un alcance correlacional. Entre los hallazgos principales, se reportó que un 92.1% de los funcionarios se sentían satisfechos con su trabajo y un 73.5% percibían un clima organizacional alto; además, aquellos con mayor antigüedad (15 a 29 años), con contratos titulares o con jornadas laborales menores a 40 horas semanales tendían a reportar mayores niveles de satisfacción y mejor percepción. Destaca la correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, con valores de $r = 0.523$ para docentes y $r = 0.468$ para administrativos ($p < 0.001$), siendo particularmente fuerte la asociación entre la dimensión “apoyo” del clima y “participación” en la satisfacción ($r = 0.611$). En conclusión, se afirma la existencia de correlación, implicando que las instituciones públicas deberían priorizar entornos de trabajo colaborativos, justos y motivadores como estrategia para fortalecer el desempeño y la permanencia del personal.

A nivel nacional, Carrion Colchado (2018) determinó la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto institucional con un alcance correlacional considerando 30 trabajadores entre personal administrativo y operativo.

Entre los hallazgos más relevantes, se identificó una relación negativa no significativa ($\rho = -0.108$, $p = 0.571$), lo que indica una desconexión entre la percepción del ambiente laboral y el nivel de satisfacción individual. Asimismo, se evidenciaron correlaciones negativas entre la autorrealización y desarrollo personal ($\rho = -0.014$, $p = 0.941$), así como entre comunicación y relaciones sociales ($\rho = -0.012$, $p = 0.948$), reflejando carencias en apoyo institucional, comunicación interna y oportunidades de crecimiento. No obstante, las condiciones laborales y materiales, se observó una relación positiva ($\rho = 0.118$, $p = 0.536$), sugiriendo que disponer de herramientas adecuadas puede incidir levemente en la percepción laboral. En conclusión, existen limitaciones estructurales en el ambiente organizacional que obstaculizan el desarrollo integral del personal, los cuales tienen implicancias directas en la eficiencia institucional y la calidad del servicio público.

Toledo Mendieta (2022) exploró la interrelación entre el ambiente organizacional y la satisfacción laboral del personal, con un alcance correlacional y una muestra de 35 trabajadores municipales. Entre los hallazgos principales, se reportó que el 54.3% consideraba el clima organizacional como regular y el 40% evaluaba su satisfacción laboral también en ese mismo nivel; sin embargo, el análisis estadístico reveló una correlación altamente significativa entre ambas variables ($r = 0.802$). Asimismo, se encontraron correlaciones importantes entre la satisfacción laboral y la identidad organizacional ($r = 0.674$), las relaciones interpersonales ($r = 0.709$) y el ambiente laboral ($r = 0.731$), todas estadísticamente significativas. Estos resultados permitieron concluir que, a mayor calidad en el clima organizacional, mayor será la satisfacción del personal, sosteniendo que las percepciones sobre el entorno de trabajo son determinantes en la conducta y motivación de los trabajadores, lo que implica fortalecer el clima interno.

Amasifuen et al. (2022) exploraron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de una municipalidad, con un alcance descriptivo-correlacional y una muestra representativa de 174 servidores públicos. Los resultados evidenciaron que el 34% perciben un alto clima organizacional y el 43% reportan alta satisfacción laboral; sin embargo, el análisis estadístico mostró una correlación positiva baja entre ambas variables ($r = 0.373$; $p = 0.000$), siendo más marcada la relación con los factores extrínsecos de la satisfacción ($r = 0.380$). Se concluye que, aunque existe correlación, su impacto es de baja intensidad, lo que sugiere la necesidad de

intervenciones organizacionales más específicas orientadas a fortalecer no solo las condiciones estructurales, sino también los aspectos motivacionales extrínsecos.

Ortega Pilco y Campos Márquez (2024) analizaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad, con un alcance correlacional y una muestra de 192 trabajadores. Los resultados indicaron que el 54.7% percibía el clima organizacional como promedio y el 45.3% como elevado, mientras que, en cuanto a satisfacción laboral, un 79.2% la consideró regular, sin casos de satisfacción alta. A nivel inferencial, se halló una correlación positiva moderada ($r = 0.517$; $p = 0.000$) entre ambas variables, destacando como el estilo de dirección ($r = 0.561$), las relaciones interpersonales ($r = 0.417$), el sentido de pertenencia ($r = 0.408$) y la disponibilidad de recursos ($r = 0.306$), todas con significancia estadística. Estos hallazgos sustentan que un entorno organizacional caracterizado por liderazgo participativo, cohesión social y provisión adecuada de recursos eleva significativamente la satisfacción laboral. Por lo tanto, la mejora del clima organizacional representa una estrategia clave para fortalecer el rendimiento y el bienestar del personal municipal.

Espinoza Vásquez y Juárez-Gutierrez (2022) examinaron la relación entre el entorno laboral dentro de una institución municipal y la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio recibido, bajo un alcance descriptivo y una muestra de 127 colaboradores. Los resultados revelaron que el 58% percibe un clima organizacional regular, mientras que el 52% señala una satisfacción del mismo nivel, lo que sugiere una relación moderadamente crítica entre las condiciones internas de trabajo y la calidad del servicio brindado. En conclusión, si bien existe una valoración intermedia del clima y de la atención municipal, persisten oportunidades de mejora significativas para reforzar la efectividad institucional y la confianza pública. En consecuencia, la gestión municipal debe fortalecer su clima interno para impactar directamente en la satisfacción ciudadana.

En la región Puno, Ramos Mendez (2018) determinó si el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del personal del GAT de una municipalidad, con un alcance correlacional y se consideró una muestra de 41 trabajadores. Los hallazgos revelaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($r = 0.739$; sig. < 0.001), lo que indica que el 54.6% de la satisfacción laboral puede ser explicada por la percepción del clima organizacional. Asimismo, se hallaron correlaciones significativas

entre la satisfacción laboral y estructura ($r = 0.643$), autonomía ($r = 0.476$), relaciones interpersonales ($r = 0.530$) y recompensa ($r = 0.658$), siendo la excepción la dimensión identidad ($r = 0.263$; sig. > 0.05), que no presentó significancia estadística. En conclusión, se sostiene que un ambiente organizacional favorable contribuye de manera directa y significativa a una mayor satisfacción laboral, lo cual implica la necesidad de fortalecer prácticas organizacionales que promuevan estructuras claras, autonomía funcional, relaciones saludables y sistemas de recompensa efectivos.

Cariapaza Mamani (2019), determinó la relación entre el clima institucional y la satisfacción laboral, con un alcance descriptivo-correlacional y una muestra compuesta por 57 trabajadores. Los resultados revelaron una correlación positiva y altamente significativa ($r = 0.689$; $p < 0.000$), lo cual confirma que mejoras en el clima institucional están asociadas a mayores niveles de satisfacción laboral. Por ejemplo, un 43.86% calificó las relaciones interpersonales como “muy altas”, y un 47.36% consideró su compromiso institucional como “alto”, reflejando un ambiente organizacional favorable. Asimismo, el 54.39% expresó alta satisfacción con su salario y el 57.89% con sus compañeros. La media general de satisfacción laboral fue de 72 puntos y la del clima institucional alcanzó 60.88, ambas clasificadas como elevadas. En conclusión, el fortalecimiento del clima institucional no solo mejora la percepción del ambiente de trabajo, sino que repercute directamente en la motivación y el rendimiento de los empleados municipales.

Lipa Ccama (2024) indagó la interrelación entre el burnout y la satisfacción laboral en una municipalidad provincial de la región Puno, considerando un alcance correlacional y una muestra de 60 servidores públicos. Entre los principales resultados, se identificó que el 78.3% presentan un nivel moderado de burnout, siendo más prevalente entre varones (56.7%) que en mujeres (21.7%), mientras que el 61.7% percibe ingresos mensuales superiores a 2.000 soles, y el 71.7% lleva menos de un año en la institución, lo que revela un personal predominantemente joven, instruido y recientemente incorporado. Los análisis inferenciales arrojaron una correlación general negativa moderada ($r = -0.306$; $p = 0.017$), con hallazgos específicos que refuerzan dicha tendencia: agotamiento mental ($r = -0.346$; $p = 0.007$) y despersonalización ($r = -0.518$; $p = 0.000$) están inversamente relacionados con la satisfacción, mientras que la realización personal muestra una relación positiva moderada ($r = 0.482$; $p = 0.000$). En conclusión, se evidencia que a medida que se incrementan las manifestaciones de desgaste emocional, disminuye el nivel

de satisfacción en el entorno laboral; por tanto, se enfatiza la necesidad de una intervención organizacional orientada al fortalecimiento del sentido de logro.

Condori Apaza (2024) determinó si existe una relación significativa entre el desempeño laboral de los trabajadores y la satisfacción de los contribuyentes de una municipalidad, considerando un alcance correlacional y una muestra de 383 aportantes. Entre los hallazgos se identificó una correlación positiva moderada ($r=0.674$; $p=0.000$) entre ambas variables, lo que confirma que la mejora en el desempeño laboral es determinante en la percepción de satisfacción ciudadana. Además, el 81.2% evaluó el desempeño como regular y el 75.5% consideró que la satisfacción también se encuentra en ese nivel, revelando una tendencia crítica que exige intervenciones estratégicas, así mismo, los niveles de conocimiento (73.4% regular), motivación (75.5% regular) e iniciativa (59.3% regular) reflejan un desempeño que aún no alcanza la excelencia esperada en el servicio público. Se concluye que fortalecer las capacidades y motivación del personal, junto a condiciones adecuadas de infraestructura y comunicación efectiva, no solo eleva la calidad del servicio tributario, sino también contribuye a construir confianza ciudadana.

Sánchez Huanca (2022) determinó la relación existente entre el clima laboral y la motivación laboral, considerando un alcance correlacional y una muestra de 44 trabajadores administrativos de una municipalidad distrital. Los resultados mostraron que ambas variables se distribuyen normalmente ($p = 0.771$), y que existe una correlación positiva moderada entre ellas ($r = 0.348$, $p < 0.05$). Específicamente, el 54.5% reportó una satisfacción laboral regular, mientras que un 45.5% evidenció una motivación laboral también de nivel regular; sólo el 13.6% alcanzó niveles altos de motivación. En conclusión, en la medida en que el clima laboral se percibe como más favorable, se incrementa la motivación del personal, lo cual redundará positivamente en la productividad institucional. Esto refuerza la necesidad de promover mejores condiciones organizacionales en el sector público, especialmente en entornos rurales.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Clima organizacional

Constituye un fenómeno emergente de naturaleza psicosocial que surge de la interpretación compartida que los miembros hacen de los sistemas de recompensas, las reglas formales, los modelos de liderazgo y los estándares éticos que rigen la vida institucional. Desde los pioneros estudios de Litwin y Stringer (1968, como se citó en García Solarte, 2009) hasta los desarrollos contemporáneos (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018), se reconoce que el clima opera como un filtro cognitivo-afectivo mediante el cual los individuos atribuyen significado a los eventos organizativos, modulando actitudes, emociones y conductas.

Al interior de este campo se consolidó la distinción entre “clima psicológico” (evaluación individual) y “clima organizacional propiamente dicho” (percepción agregada a nivel de unidad o de la organización completa), lo que resalta su dimensión colectiva y la necesidad de métricas que capten patrones convergentes antes de extraer inferencias sobre el desempeño institucional (Schneider et al., 2013). En términos funcionales, la teoría de los recursos (Hobfoll, 2011) explica que un clima favorable actúa como “reservorio” energético que reduce la carga emocional, incrementa la autoeficacia y habilita comportamientos discrecionales (por ejemplo, ciudadanía organizacional); por el contrario, un clima adverso suscita respuestas de conservación, retrae la participación y erosiona las trayectorias de desempeño y satisfacción.

Según la literatura revisada, el clima organizacional integra siete atributos (Ver Figura 1) claves para su entendimiento: 1) Relaciones interpersonales de apoyo y cohesión, que facilitan la cooperación y amortiguan el estrés laboral (Arias Gallegos et al., 2018); 2) Equidad retributiva y reconocimiento, donde la percepción de justicia distributiva fortalece la motivación y el compromiso (García Solarte, 2009); 3) Sentido de pertenencia e identidad institucional, mediante el cual los trabajadores se identifican con los valores y objetivos organizativos, generando lealtad y resiliencia (Mercedes Brea, 2014); 4) Disponibilidad de recursos y apoyo estructural, tanto físicos como intangibles, que habilitan la eficiencia y la innovación (Mendoza-Vargas et al., 2022); y 5) Claridad y coherencia entre roles, normas y valores, cuyo alineamiento reduce la ambigüedad y

refuerza la confianza en la dirección (Márquez Gómez & Cardoso Jiménez, 2022; Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).

Las relaciones interpersonales representan el canal primario a través del cual las percepciones del clima se construyen y se difunden. El sustento proviene de la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), según la cual interacciones basadas en reciprocidad, apoyo y confianza estimulan emociones positivas y configuran expectativas de cooperación. Arias Gallegos et al. (2018) demuestran que la densidad de la red informal, es decir, la frecuencia y calidad de los lazos de ayuda, modera la relación entre clima y bienestar: en entornos donde predominan vínculos solidarios se atenúan los efectos de la carga de trabajo sobre la tensión, mientras que las redes fragmentadas magnifican la percepción de amenazas y fomentan dinámicas de aislamiento.

Figura 1

Representación del marco teórico del clima organizacional



Nota. Elaborado en base a Acero et al. (2019), quienes sustentan teóricamente las dimensiones del clima organizacional.

La dimensión retributiva se conecta con el principio de equidad de Adams (1965) donde los trabajadores cotejan el balance de esfuerzo–recompensa comparándose con pares relevantes. Cuando la organización implementa políticas salariales transparentes y coherentes con el Mercado, incrementa la “justicia distributiva” y protege el compromiso afectivo; en contraste, percepciones de inequidad desencadenan emociones de ira o decepción, dañando la reputación interna y exterior (García Solarte, 2009). A nivel sistémico, la investigación de Cropanzano et al. (2017) muestra que la justicia en las recompensas interactúa con la comunicación para reforzar la credibilidad de la dirección y, por ende, la percepción de un clima confiable. El sentido de pertenencia, por su parte, se fundamenta en la teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 1986). Sentirse reconocido como parte valiosa de un colectivo satisface necesidades de autoestima y continuidad simbólica; de este modo, un entorno que celebra las diferencias y proyecta metas compartidas alinea la identidad personal con la organizacional, fortaleciendo la permanencia y la resiliencia frente a la incertidumbre (Mercedes Brea, 2014).

En torno a la disponibilidad de recursos físicos y humanos, el modelo Demanda-Recursos (Bakker & Demerouti, 2017) plantea que los recursos facilitan la consecución de metas laborales, estimulan el aprendizaje y mitigan la fricción que produce la ambigüedad de rol. Mendoza-Vargas et al. (2022) subrayan que dichos recursos son tanto tangibles (infraestructura, tecnología, dotación), como intangibles (coaching, feedback, liderazgo inclusivo) y que su presencia modula la transición de un clima meramente “seguro” a uno “desarrollador”, capaz de impulsar innovación y mejora continua.

La estabilidad laboral en el sector público adquiere relevancia adicional debido al marco normativo que garantiza la permanencia, pero también impone rigideces. Iglesias Armenteros y Torres Esperón (2018) resaltan que la seguridad frente a despidos arbitrarios genera un espacio psicológico propicio para la creatividad y el servicio público de calidad, siempre que se combine con prácticas de evaluación y reconocimiento que eviten la complacencia. Aquí convergen los postulados de la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2012), que establece que la autonomía, la competencia y la vinculación social son nutridas por la previsibilidad contractual.

La claridad organizacional y la coherencia valor-práctica se asocian a la Teoría de Objetivos de Locke y Latham (2002) donde las metas claras y criterios estables favorecen

la autorregulación y la persistencia. Márquez Gómez y Cardoso Jiménez (2022) demuestran que la desalineación entre el discurso institucional y las decisiones cotidianas, por ejemplo, proclamar transparencia, pero omitir retroalimentación, erosiona la confianza horizontal y vertical, transmutando el clima hacia cinismo organizacional. En cambio, la consistencia favorece la internalización de las normas y la emergencia de conductas espontáneas orientadas al bien común.

Finalmente, los valores institucionales constituyen el núcleo normativo que legitima las prácticas y sustenta la reputación externa. De acuerdo con Denison (1996), un sistema de valores compartidos actúa como brújula cultural que orienta la interpretación de eventos ambiguos y coadyuva a la coordinación entre unidades. Iglesias Armenteros y Torres Esperón (2018) evidencian que valores como responsabilidad, honestidad y excelencia no son meros conceptos declarativos; su vivencia cotidiana, mediante ritos, historias y símbolos, se traduce en percepciones de orgullo colectivo y clima ético, lo que a su vez potencia la atracción y retención de talento.

2.2.2. Satisfacción laboral

Se concibe como la evaluación subjetiva que cada empleado realiza sobre su experiencia cotidiana en el trabajo y sobre el grado en que dicho entorno colma sus expectativas profesionales y personales (Saavedra Meléndez & Delgado Bardales, 2020). Este juicio abarca percepciones relativas a la remuneración, al clima organizacional, al estilo de liderazgo dominante, a las oportunidades de desarrollo y a la calidad de las relaciones con compañeros y superiores, configurando así un constructo esencial para comprender tanto el bienestar del trabajador como la eficiencia de la organización. En la medida en que los empleados se sienten reconocidos, justamente retribuidos y apoyados en su progreso, aumenta su compromiso, mejora su desempeño y se consolida un entorno laboral saludable que, a su vez, previene riesgos y reduce la rotación de personal.

La literatura especializada lo considera como un concepto multidimensional (Ver Figura 2), pues integra facetas objetivas, como las condiciones físicas del puesto y la política salarial; y componentes psicosociales, como el sentido de pertenencia o la percepción de justicia (Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014). Entre estas dimensiones destaca la satisfacción con las autoridades superiores, entendida como el grado de aprobación que

el trabajador otorga al liderazgo que lo dirige; dicha aprobación se construye a partir de la comunicación, el estilo de conducción y la capacidad de los directivos para inspirar confianza y respeto (Cordero Quinzacara, 2019). El reconocimiento de esta dimensión resulta clave, porque un liderazgo claro y coherente actúa como catalizador de la motivación colectiva, fortalece la cohesión interna y favorece la alineación de esfuerzos hacia los objetivos institucionales.

Otra dimensión crítica es la satisfacción con el sueldo, definida como la valoración que el empleado hace de la compensación económica percibida en relación con sus expectativas y con las responsabilidades asumidas (Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014). Cuando el ingreso se percibe insuficiente o los beneficios sociales y las oportunidades de crecimiento no satisfacen las expectativas, emergen signos de insatisfacción que minan la motivación y pueden derivar en un mayor ausentismo o en la búsqueda de alternativas laborales. Así, la gestión retributiva no solo implica el pago justo, sino la comunicación transparente sobre las políticas salariales y las posibilidades reales de ajuste en función del desempeño.

Figura 2

Componentes de la satisfacción laboral



Nota. Elaborado en base a Mamani Guevara (2019), quien sustenta teóricamente las dimensiones del clima organizacional.

La satisfacción con los compañeros constituye, a su vez, un pilar decisivo del bienestar laboral. Este componente refleja el grado de agrado que experimenta el trabajador en sus interacciones cotidianas, influido por la calidad de las relaciones interpersonales, el apoyo mutuo y la prevalencia de un clima de colaboración (Montero et al., 2015). Cuando las relaciones horizontales se caracterizan por el respeto y la cooperación, se fortalece la confianza dentro de los equipos, se optimiza la coordinación de tareas y se incrementa el sentimiento de pertenencia, factores que, juntos, potencian la productividad y reducen los conflictos.

Finalmente, la satisfacción con las oportunidades de trabajo engloba la percepción de crecimiento, aprendizaje y autonomía que proporciona la organización. Se trata de la convicción de que existen trayectorias claras de ascenso, formación continua y desafíos diversos que permiten desplegar y ampliar las competencias personales (García Rubiano & Forero Aponte, 2013). Aquellos empleados que identifican un futuro profesional promisorio dentro de la institución suelen mostrar mayores niveles de compromiso, lo que repercute positivamente en la retención de talento y en la capacidad de la organización para innovar y adaptarse.

2.2.3. Modelo teórico: clima organizacional y satisfacción laboral

Fundamentos teóricos del modelo

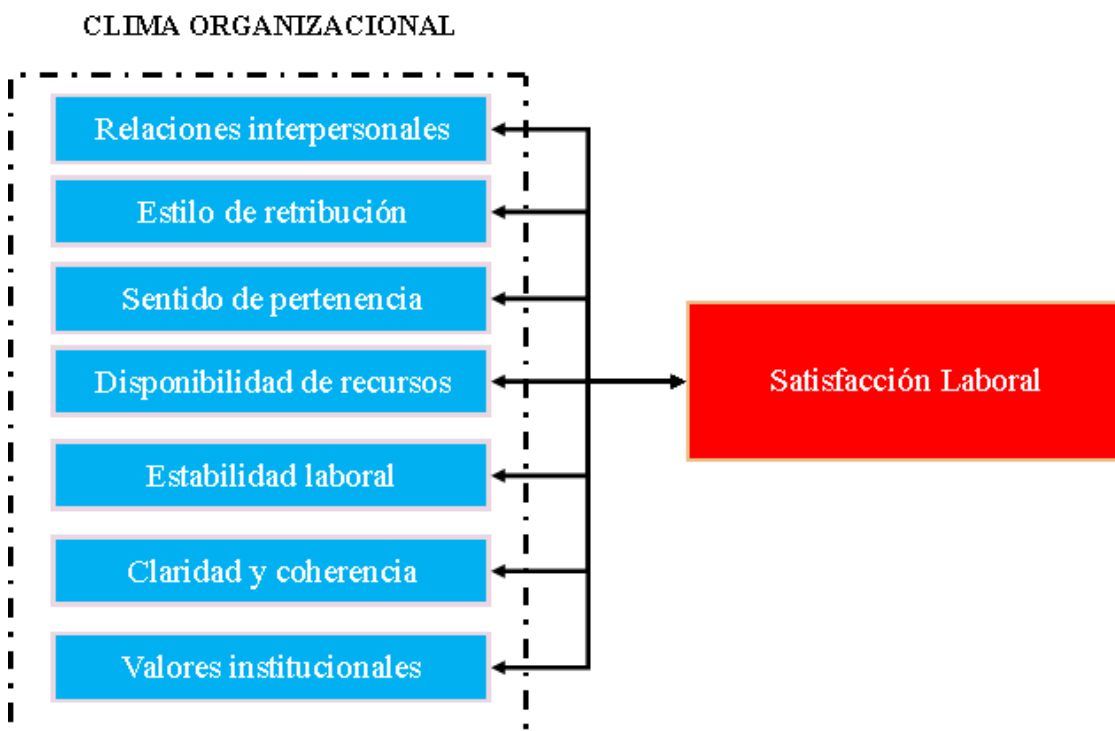
La base teórica adoptada en este estudio sostiene que el clima organizacional percibido se relaciona significativamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores dentro de una entidad pública. A partir de la revisión de la literatura y los marcos conceptuales pertinentes, se establece lo siguiente:

- El modelo se sustenta en la Teoría del Clima Organizacional, la cual considera que las percepciones compartidas sobre las prácticas institucionales actúan como determinantes clave del bienestar laboral (Schneider et al., 2013).
- Cuando los trabajadores perciben un ambiente organizacional positivo, caracterizado por apoyo institucional, claridad en los roles, equidad en las recompensas, tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción laboral.

- Esta relación se explica bajo el enfoque psicosocial del clima organizacional, que plantea que las percepciones individuales del entorno de trabajo, al agregarse a nivel colectivo, se correlacionan directamente con variables actitudinales como la motivación y el compromiso (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).
- La satisfacción laboral es concebida como una actitud general positiva hacia el trabajo, determinada por la percepción del cumplimiento de expectativas individuales respecto a condiciones laborales, relaciones interpersonales, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Locke, 1976).
- Diversas investigaciones demostraron que las dimensiones del clima organizacional (estructura, liderazgo, recompensas, relaciones) se correlacionan de manera positiva y significativa con los niveles de satisfacción laboral, aunque los resultados pueden variar en función del contexto institucional y territorial.

Figura 3

Modelo teórico de la satisfacción laboral y clima organizacional



Nota. Factores como las percepciones sobre liderazgo, comunicación, estructura y relaciones interpersonales determinan el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Formalización del modelo

El modelo teórico adoptado parte del supuesto de que existe una relación significativa entre el clima organizacional percibido y el nivel de satisfacción laboral en el personal de entidades públicas. De acuerdo con este enfoque, se definen las siguientes variables:

- **Variable 1 (V1):** *Clima organizacional*, operacionalizada mediante dimensiones como: 1) claridad de funciones, 2) liderazgo y estilo de dirección, 3) apoyo institucional, 4) reconocimiento y recompensas, 5) relaciones interpersonales y comunicación.
- **Variable 2 (V2):** *Satisfacción laboral*, evaluada a partir de dimensiones como: 1) realización personal, 2) condiciones de trabajo, 3) relaciones laborales, 4) reconocimiento institucional y 5) oportunidades de desarrollo.

Dado que el objetivo es identificar el grado de relación entre las dos variables principales, el análisis estadístico propuesto es la correlación de Spearman, adecuada para evaluar relaciones monótonas entre variables ordinales o cuantitativas no normales. La expresión formal del modelo correlacional es:

$$\rho_{(CO,SL)} = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

- $\rho_{(CO,SL)}$ = coeficiente de correlación de Spearman
- d_i = diferencia entre los dos rangos de cada observación
- n = número de observaciones

Un valor de ρ cercano a +1 indicaría una relación positiva fuerte; un valor cercano a 0 indicaría ausencia de relación lineal; y un valor negativo implicaría relación inversa. Con esta prueba, se podrá determinar si a mayores niveles de percepción de un clima organizacional positivo corresponde un mayor nivel de satisfacción laboral, así como la magnitud y dirección de esa relación.

2.3. MARCO NORMATIVO

Constitución Política del Perú

En el Perú se reconoce el trabajo como derecho y deber, y exige que su ejercicio se desarrolle con dignidad, sin discriminación y con protección del Estado. Estas garantías obligan a que la administración pública asegure condiciones mínimas para un desempeño adecuado y no lesivo, incluyendo remuneración suficiente, jornada y descanso razonables, y respeto de principios que ordenan la relación laboral. Por lo tanto, resultan particularmente pertinentes la protección del trabajo y derechos conexos, remuneración, jornada y descanso, e interpretación favorable de derechos laborales, así como los principios de igualdad y no discriminación (Constitución Política del Perú, 1993, arts. 2.2, 22, 23, 24, 25 y 26).

En la función pública, la Constitución establece que funcionarios y servidores están al servicio de la Nación y del interés general, lo que exige responsabilidad y calidad en el servicio a la ciudadanía (Constitución Política del Perú, 1993, arts. 39 y 40). Además, el deber estatal de garantizar el bienestar general y la vigencia de los derechos implica que la gestión municipal debe cuidar condiciones organizacionales que incidan en el desempeño y la atención al usuario (Constitución Política del Perú, 1993, art. 44).

Régimen municipal

En municipalidades, la gestión del personal se articula con la finalidad institucional de asegurar servicios locales y una administración eficiente. La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972 (2003), constituye el marco base de organización municipal y habilita el uso de instrumentos de gestión interna, tales como el reglamento de organización y funciones, documentos de asignación de puestos, manuales de funciones o perfiles, y disposiciones internas sobre control de asistencia, permanencia y atención al ciudadano. En términos analíticos, la claridad de roles, la consistencia de procedimientos y la coherencia de mandos reducen ambigüedades y conflictos, mientras que su ausencia tiende a incrementar percepciones de inequidad, sobrecarga y arbitrariedad.

Un elemento adicional en el empleo público municipal es la coexistencia de regímenes laborales. En la práctica pueden concurrir servidores bajo el régimen del Decreto Legislativo N.º 276 (2018), del Decreto Legislativo N.º 728 (2020) y del régimen CAS del Decreto Legislativo N.º 1057 (2008), cada uno con reglas diferenciadas sobre

estabilidad, compensaciones, desarrollo y sanciones. Esta diversidad normativa, aunque legalmente posible, suele producir asimetrías percibidas en cargas, incentivos y oportunidades, lo que constituye un factor estructural que debe considerarse al interpretar resultados de clima y satisfacción. En el caso del régimen CAS, su marco reglamentario se desarrolla mediante el Decreto Supremo N.º 075-2008-PCM (2008).

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - SERVIR

La normativa peruana ha consolidado la gestión de recursos humanos como un sistema administrativo orientado al mérito, el desempeño y la mejora de las condiciones organizacionales, esto se sustenta en el Decreto Legislativo N.º 1023 (2008), que establece a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) como ente rector, y en la Ley N.º 30057 (2013), Ley del Servicio Civil, que organiza los criterios para una gestión profesional de servidores y directivos, articulando reglas de ingreso, desempeño, desarrollo y permanencia, bajo estándares de integridad y calidad del servicio. Su desarrollo reglamentario se precisa en el Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM (2014), que aprueba su reglamento y aterriza el enfoque sistémico en procesos y responsabilidades institucionales.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se comprende como una condición que se gestiona mediante reglas y rutinas formales, ya que la entidad lo configura cuando define funciones y responsabilidades, coordina el trabajo, fija criterios de reconocimiento y regula la comunicación interna y la resolución de conflictos. En ese marco, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, rectorado por SERVIR (Decreto Legislativo N.º 1023, 2008), ordena la gestión de personas mediante subsistemas vinculados con la organización de puestos, el empleo, el rendimiento, la capacitación y las relaciones humanas y sociales (Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM, 2014, art. 3), lo que reduce la discrecionalidad asociada a percepciones de inequidad, sobrecarga o trato desigual. Por ello, la municipalidad debe sustentar su organización del trabajo en instrumentos como el ROF y el Manual de Perfiles de Puestos, y complementar con inducción, seguimiento del desempeño e identificación de brechas para orientar la capacitación y las medidas de mejora.

En ese marco, SERVIR ha aprobado instrumentos técnicos específicos que ayudan a operacionalizar dimensiones que suelen ser tratadas de manera informal. En particular, la “Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional”, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE (2017), propone lineamientos para diagnosticar y gestionar el clima como un proceso institucional, de modo que el levantamiento de información, el análisis de resultados y el plan de mejora respondan a una ruta metodológica y no a acciones aisladas. De forma complementaria, la “Guía para fortalecer la comunicación interna”, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 151-2017-SERVIR-PE (2017), refuerza que la comunicación no es solo difusión de mensajes, sino un mecanismo para alinear equipos, reducir rumores, clarificar decisiones y sostener relaciones laborales funcionales, todo lo cual incide en satisfacción y cooperación. A continuación, se presentan los aspectos centrales de ambas guías:

- a) En términos de implementación, la guía aprobada por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE (2017) establece condiciones mínimas para sostener el proceso en el tiempo, como definir responsables, estandarizar productos verificables y asegurar trazabilidad entre evidencias, decisiones y acciones. Además, orienta a priorizar y programar las medidas para integrarlas en instrumentos de gestión y compromisos internos, evitando que dependan de coyunturas administrativas.
- b) Y, la guía aprobada por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 151-2017-SERVIR-PE (2017) fija criterios para organizar la comunicación interna como proceso planificado, lo que supone identificar audiencias, establecer canales formales, asignar responsables y calendarizar mensajes según objetivos institucionales. Asimismo, promueve mecanismos de retroalimentación y verificación para comprobar oportunidad y claridad de la información y su aporte a la coordinación y consistencia de decisiones.

En esa línea, la Ley N.º 30057 (2014, 3ra Disposición complementaria) prevé un proceso de transición de las entidades públicas al régimen del Servicio Civil, lo que supone que el ingreso se realiza conforme a reglas y etapas definidas por el ordenamiento y no por decisiones aisladas de gestión. Ahora bien, la Ley también reconoce que no todas las entidades presentan la misma capacidad institucional o escala de personal y, por ello,

establece un régimen especial para gobiernos locales pequeños, indicando expresamente que los gobiernos locales con hasta veinte personas a su servicio se incorporan bajo ese tratamiento particular, cuyo desarrollo se aprueba mediante norma reglamentaria del sector competente (Ley N.º 30057, 11va Disposición Complementaria).

En coherencia con esa habilitación, el Decreto Supremo N.º 041-2014-PCM (2014, art. 1) aprueba el Reglamento del Régimen Especial aplicable a gobiernos locales con hasta veinte personas a su servicio, dotando de soporte normativo específico a esa vía de incorporación. Con un criterio técnico, conviene formular esta incorporación como una ruta institucional de adecuación sujeta a verificación de supuestos objetivos, en particular el número de personas al servicio de la municipalidad en el umbral normado, porque de ello depende si corresponde el régimen especial o el tránsito general, evitando presentar el cambio como una medida automática (Ley N.º 30057, 11va Disposición Complementaria).

En el caso de la Municipalidad Distrital de Vilquechico, y conforme a su magnitud del personal, supera el umbral previsto para el régimen especial aplicable a gobiernos locales de menor tamaño, el cual se dirige a entidades con hasta veinte personas a su servicio (Decreto Supremo N.º 041-2014-PCM, 2014); en consecuencia, debe sustentarse en el régimen general de tránsito del servicio civil establecido por la Ley N.º 30057 (2013) y Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM (2014), precisando que resulta más pertinente una ruta de adecuación institucional gradual y basada en instrumentos de gestión, antes que una aplicación por excepción normativa.

Responsabilidad del servidor público

El Código de Ética de la Función Pública fija un marco de conducta exigible al servidor público a partir de principios, deberes y prohibiciones que orientan el ejercicio de la función, tales como actuar con probidad, idoneidad y respeto, y evitar el uso indebido del cargo o beneficios indebidos, lo cual aporta criterios normativos para evaluar si las prácticas internas se ajustan a estándares de integridad y trato adecuado, y para sustentar que conductas contrarias a esos estándares debilitan la confianza institucional y la colaboración entre áreas (Ley N.º 27815, 2002, arts. 6–8).

2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La relación entre las temáticas representa un eje determinante en la dinámica institucional, especialmente en el contexto del sector público. Para ello, es necesario entender que el clima organizacional, comprendido como la percepción compartida sobre las condiciones laborales, los estilos de liderazgo y las normas institucionales, es significativo en las actitudes y niveles de satisfacción del personal. Es decir, cuando el ambiente organizacional es percibido como justo, colaborativo y motivador, es más probable que los trabajadores experimenten altos niveles de satisfacción. En cambio, un clima laboral deteriorado o desestructurado puede generar desmotivación, descontento y baja productividad. Esta conexión sugiere que la mejora del entorno organizacional no solo incide en el bienestar de los trabajadores, sino también en el rendimiento institucional. Por ello, las hipótesis de investigación son:

Hipótesis general

Existe relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024.

Hipótesis específicas

- El clima organizacional del personal administrativo es predominantemente de nivel medio de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024.
- El nivel de satisfacción laboral del personal administrativo es predominantemente de nivel medio de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

Este capítulo describe los aspectos metodológicos adaptados para el estudio, en concordancia con los objetivos planteados, se optó por un enfoque cuantitativo, sustentado en un diseño de alcance correlacional, que permite identificar y analizar la fuerza de la relación sin pretender establecer causalidades. Este enfoque fue seleccionado por su capacidad para generar datos objetivos y replicables, facilitando la validación empírica de los hallazgos. Asimismo, se detalla la operacionalización de las variables, el ámbito del estudio, las características de la población y muestra, los instrumentos utilizados para la recolección de datos y el procedimiento de análisis estadístico aplicado.

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este estudio se abordó el análisis de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo, a partir de un enfoque cuantitativo. Esta elección metodológica respondió a la necesidad de recopilar datos numéricos que permitan identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas, así como garantizar la objetividad, precisión y posibilidad de generalización de los hallazgos (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). En este marco, el alcance del estudio se definió como correlacional, en tanto busca establecer el grado de asociación sin asumir relaciones de causalidad directa. Asimismo, se adoptó un diseño no experimental transversal, que permite examinar en un momento determinado del tiempo, sin manipularlas, respetando la naturaleza observacional y no experimental del estudio.

En esta investigación, se cumple con las siguientes condiciones propias del diseño correlacional:

- Condición 1: El estudio buscó determinar el grado de asociación, analizando cómo se interrelacionan las variables en la práctica administrativa cotidiana.
- Condición 2: Las variables fueron observadas tal como se presentan en la realidad institucional, sin ningún tipo de intervención externa.
- Condición 3: La recolección de datos se realizó en un único momento, lo cual caracteriza al estudio como de corte transversal.

- Condición 4: Se aplicaron instrumentos estructurados y previamente validados por expertos en el área de conocimiento, lo que asegura su validez.

Las variables fueron operacionalizadas siguiendo una secuencia lógica que incluye el concepto, dimensiones, indicadores e ítem (Ver Tablas 1, 2 y 3).

Tabla 1

Operacionalización del clima organizacional

Concepto	Dimensión	Indicador	Índice	Variable
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Consideración de opiniones y aportes		Score total de clima organizacional
	Estilo de dirección y retribución	Dirección, retribución		
	Sentido de pertenencia	Identidad institucional, cohesión grupal		
	Disponibilidad y recursos	Recursos materiales y condiciones de trabajo	CO = [A1+A2+ A3+A4+ A5+A6+ A7]	
	Estabilidad laboral	Permanencia, percepción de seguridad en el empleo		
	Claridad y coherencia	Estructura normativa, alineación de funciones		
	Valores institucionales	Ética institucional, identidad compartida		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2*Operacionalización de la satisfacción laboral*

Concepto	Dimensión	Indicador	Índice	Variable
Satisfacción laboral	Satisfacción con el trabajo	Seguridad, condiciones físicas, relaciones de cordialidad, estrategias didácticas, apoyo, etc.		
	Satisfacción con autoridades	Autonomía, metas, supervisión, confianza, oportunidades de progreso	SL =	Score total
	Satisfacción con el sueldo	Incentivos, calidad de vida, reconocimiento, recompensas	[E1+E2+ E3+ E4+ E5]	de satisfacción laboral
	Satisfacción con compañeros	Cooperación, solidaridad, relaciones interpersonales		
	Satisfacción con oportunidades	Ascensos, expectativas, logros		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3*Consistencia metodológica del diseño*

Indicador / Heurístico	Unidad de observación	Técnica	Instrumento
Score total de Clima Organizacional	Personal administrativo	Encuesta	Cuestionario adaptado de Acero et al. (2019)
Score total de Satisfacción Laboral	Personal administrativo	Encuesta	Cuestionario adaptado de Mamani Guevara (2019)

Nota. Elaboración propia.

3.2. ÁMBITO DE ESTUDIO

El estudio se desarrolló en el sur del Perú, en la zona central de la región de Puno, concretamente en la Provincia de Huancané, en el distrito de Vilquechico. Esta localidad se sitúa en la cuenca alta del altiplano andino, a más de 3.800 metros sobre el nivel del mar, y forma parte de los distritos altoandinos que presentan condiciones geográficas, sociales y económicas particulares. El distrito se caracteriza por su entorno rural disperso, con predominancia de comunidades campesinas dedicadas a la agricultura de subsistencia y la ganadería menor, actividades que siguen estando determinadas por los ciclos climáticos del altiplano (Luque, 2019). En términos históricos, fue un espacio de tránsito cultural entre las comunidades aymaras y quechuas de la zona norte de Puno. A lo largo del tiempo, la localidad conservó prácticas tradicionales de organización comunal, pero también experimentó los efectos de la migración interna y de las limitaciones estructurales del Estado para ofrecer servicios públicos adecuados. La economía distrital mantiene una alta dependencia de recursos públicos, en especial de transferencias del gobierno central, siendo la Municipalidad Distrital de Vilquechico una de las principales entidades promotoras de empleo, programas sociales y ejecución de obras básicas.

En este contexto, el aparato administrativo de la municipalidad enfrenta importantes retos en su funcionamiento interno. Las limitaciones presupuestarias, la alta rotación del personal, y la falta de procesos técnicos estandarizados dificultan una gestión eficiente. Estos factores hacen del estudio una herramienta clave para comprender los vínculos entre las condiciones internas de la gestión pública local y el rendimiento institucional. Pese a estos desafíos, representa un espacio estratégico para reflexionar sobre los procesos administrativos en distritos rurales con alta dependencia estatal. Por lo tanto, el estudio busca aportar evidencia empírica que contribuya a fortalecer las capacidades institucionales, promover entornos laborales más satisfactorios y avanzar en el diseño de políticas de gestión pública más justas y eficientes en zonas de alta vulnerabilidad.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de este estudio estuvo conformada por el total de trabajadores administrativos que laboraron en la Municipalidad Distrital de Vilquechico durante el periodo de estudio, año 2024. Según la información oficial registrada en el Portal de

Transparencia de dicha entidad, estuvo compuesta por 45 servidores públicos, quienes desempeñaron funciones administrativas. Dado el tamaño reducido y manejable de la población, se optó por emplear una muestra censal, lo que implica la inclusión del 100% de los miembros del universo definido. Esta estrategia metodológica permite obtener un panorama completo y detallado de las percepciones laborales en la organización, lo cual es especialmente relevante, dado que se requieren datos consistentes en todos los segmentos del grupo objetivo. La elección de una muestra censal asegura además la representatividad directa de los resultados, al evitar sesgos de selección y permitir un análisis exhaustivo de la realidad administrativa. La Tabla 4 siguiente sintetiza la composición de la muestra contemplada en esta investigación:

Tabla 4

Distribución de la muestra según sexo, edad y tiempo de servicio

Segmentación	Categorías	Casos (n)	Porcentaje (%)
Género o Sexo	Masculino	33	73.3%
	Femenino	12	26.7%
Edad	18 a 30 años	24	53.3%
	31 a 40 años	15	33.3%
	41 a 50 años	4	8.9%
	50 años a más	2	4.4%
	6 meses a 1 año	41	91.1%
Tiempo de servicio	2 a 5 años	0	0.0%
	6 años a más	4	8.9%

Nota. Elaboración propia.

3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS

Para captar la información cuantitativa se recurrió a la técnica de la encuesta, modalidad que exige la presencia simultánea de encuestador y encuestado durante el llenado del cuestionario. Este procedimiento, uno de los métodos más tradicionales de recopilación de datos, resulta especialmente útil cuando se requiere un control estricto sobre la aplicación y una alta calidad en las respuestas, pues permite aclarar dudas en el momento mismo de la entrevista y reducir la tasa de no respuesta (Rojas Tejada et al., 1998).

El cuestionario utilizado se elaboró a partir de la adaptación de dos instrumentos validados, el de Acero et al. (2019) para medir el clima organizacional y el de Mamani Guevara (2019) para evaluar la satisfacción laboral. La versión definitiva quedó estructurada en cuatro secciones: la primera incluyó la declaración de consentimiento informado; la segunda reunió 3 preguntas de identificación y control (género, edad y años de servicio); la tercera incorporó catorce ítems destinados a recoger las percepciones sobre el clima organizacional en siete dimensiones (ítems CO1–CO14); finalmente, la cuarta sección contuvo veinte reactivos relativos a la satisfacción laboral distribuidos en cinco dimensiones (ítems SL1–SL20). Los ítems de las secciones sustantivas se respondieron mediante una escala de Likert de cinco categorías, cuyas opciones fueron MD = Muy en desacuerdo, D = En desacuerdo, I = Indeciso, A = De acuerdo y MA = Muy de acuerdo. Un ejemplar íntegro del cuestionario se presenta en el Anexo 2.

Para garantizar la validez del contenido del cuestionario se siguió el procedimiento de jueces expertos propuesto por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008). El proceso comprendió: (1) elaboración de la matriz de valoración para los jueces; (2) selección y contacto con un panel de tres especialistas en psicometría y gestión pública; (3) revisión independiente de los 34 ítems sustantivos (14 de clima organizacional y 20 de satisfacción laboral) atendiendo a los criterios de claridad, relevancia y coherencia; (4) tabulación de los juicios emitidos; (5) cálculo del Índice de Validez de Contenido (IVC) y del Índice de Desviación media (ADm) para cada ítem; y (6) interpretación de los resultados y, cuando fue necesario, ajuste o eliminación de enunciados. Los valores consolidados se presentan en la Tabla 5, donde se observa que todos los ítems retenidos alcanzaron niveles satisfactorios de validez de contenido.

Tabla 5

Resultados de los índices de validez de contenido y desviación media

	Claridad		Coherencia		Relevancia AJ		Claridad		Coherencia		Relevancia	
	AJ	i-IVC	AJ	i-IVC	AJ	i-IVC	M	ADm	M	ADm	M	ADm
A1	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.3	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A2	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.3	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A3	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.3	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A4	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.3	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0

A5	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.3	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A6	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A7	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A8	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A9	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A10	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A11	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A12	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A13	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
A14	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B1	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B2	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B3	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B4	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B5	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B6	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B7	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B8	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B9	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B10	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B11	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B12	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B13	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B14	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B15	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B16	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B17	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B18	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B19	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0
B20	3	1.0	3	1.0	3	1.0	3.7	0.4	4.0	0.0	4.0	0.0

Nota. “AJ” = Acuerdo de jueces; “M” = Promedio dentro del criterio.

El cálculo de la validez de contenido se realizó siguiendo la propuesta del Índice Promediado de la Desviación Media (Claeys et al., 2012; Pedrosa et al., 2014). Como

puede apreciarse en la Tabla 6, todos los ítems (A1–A14 y B1–B20) alcanzaron un i-IVC de 1.0 en claridad, coherencia y relevancia, superando con holgura el umbral crítico de aceptación (≥ 0.90). Esto confirma que cada reactivo es percibido por el panel de jueces como perfectamente pertinente y conceptualmente sólido. En cuanto al índice de desviación media (ADm), los promedios de claridad oscilan entre 3.3 y 3.7 con una desviación media de 0.4, mientras que los promedios de coherencia y relevancia se ubican en 4.0 con desviación media de 0.0. Estos resultados reflejan una alta consistencia interna en la valoración de los jueces y ausencia de discrepancias en coherencia y relevancia.

Tabla 6

Resultados aproximados de s-IVC y s-ADm por criterios

Criterio	s-IVC	Interpretación	s-ADm	Interpretación
Claridad	0.99	Muy alta validez	0.15	Alta concordancia
Coherencia	0.98	Muy alta validez	0.1	Concordancia fuerte
Relevancia	1	Validez perfecta	0.05	Concordancia perfecta

Nota. Para el cálculo de s-IVC se consideró que un ítem es válido si al menos dos de tres jueces lo calificaron con 3 o 4 en una escala de 1–4; el valor crítico fue 0.90. Para s-ADm, se considera aceptable un valor ≤ 0.80 .

Con relación a la fiabilidad de los instrumentos, se recurrió al método basado en la consistencia interna de cada dimensión; por ello se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de ellas. Este indicador permite estimar la homogeneidad de los ítems que componen una escala, siendo un criterio fundamental en el análisis psicométrico de instrumentos de medición (Frías-Navarro, 2022). Todos los valores obtenidos (mostrados en la Tabla 7) superan el umbral de aceptabilidad de $\alpha \geq 0.70$, recomendado para investigaciones sociales, lo que permite concluir que las dimensiones de ambas variables presentan una fiabilidad adecuada para su aplicación en el estudio.

Para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, se realizó una prueba piloto con una muestra de 61 colaboradores de una entidad pública similar, con el fin de estimar la fiabilidad de los instrumentos. Los datos recolectados en esta fase no fueron incluidos en el análisis final, ya que su propósito fue evaluar exclusivamente la fiabilidad interna del cuestionario antes de su aplicación definitiva a la población de estudio (N=45).

Tabla 7*Fiabilidad interna (alfa de Cronbach) de las dimensiones de las variables*

Variable / Dimensión	Ítems asociados	Casos	Alfa
<i>Variable: Clima organizacional</i>			
Relaciones interpersonales	A1, A2	61	0.786
Estilo de dirección y retribución	A3, A4	61	0.926
Sentido de pertenencia	A5, A6	61	0.789
Disponibilidad y recursos	A7, A8	61	0.895
Estabilidad laboral	A9, A10	61	0.916
Claridad y coherencia	A11, A12	61	0.824
Valores institucionales	A13, A14	61	0.907
<i>Variable: Satisfacción laboral</i>			
Satisfacción con el trabajo	B1, B2, B3, B4	61	0.967
Satisfacción con autoridades superiores	B5, B6, B7, B8	61	0.900
Satisfacción con el sueldo	B9, B10, B11, B12	61	0.969
Satisfacción con los compañeros	B13, B14, B15, B16	61	0.907
Satisfacción con las oportunidades de trabajo	B17, B18, B19, B20	61	0.917

Nota. Un valor de $\alpha \geq 0.70$ se considera aceptable para estudios exploratorios, según Frías-Navarro (2022).

El trabajo de campo implicó la solicitud de permiso de aplicación de instrumentos a la Municipalidad Distrital de Vilquechico, detallando la identificación del tesista, resumen del proyecto e instrumento a aplicarse en el plazo establecido por la entidad. Una vez establecida la fecha y horario, los datos fueron recolectados durante cinco días, del 14 al 18 de abril de 2025.

Antes de iniciar la aplicación de los instrumentos, se contaba con formación previa sobre la metodología de aplicación del cuestionario y sobre los aspectos éticos establecidos por la Universidad Nacional de Juliaca. Dentro de estos se incluye la necesidad de informar a los participantes acerca de los objetivos y condiciones del estudio, obtener su consentimiento informado mediante firma y registrar las respuestas mediante código para su posterior vaciado de datos. Finalizado el periodo de aplicación, se procedió a la revisión exhaustiva para garantizar su calidad y facilitar el análisis posterior.

3.5. ANÁLISIS DE DATOS

Para el objetivo general “Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” se optó por implementar la correlación de Spearman (ρ). Esta última es un método no paramétrico que evalúa la fuerza y dirección de la asociación monótona entre dos variables ordinales o continuas que no cumplen estrictamente con normalidad (Spearman, 1904). Es ampliamente usado en ciencias sociales cuando se pretende medir el grado de relación sin asumir linealidad ni distribución normal de los datos. Esta técnica se utiliza cuando:

- Se busca medir la relación entre dos variables ordinales o bien cuantitativas que no garantizan normalidad. En este estudio, las puntuaciones derivadas de escalas Likert, se consideran ordinales.
- La muestra es suficientemente grande ($n \geq 30$). Aquí la muestra de personal administrativo supera ampliamente este mínimo requerido, con $n = 45$ colaboradores.
- Los datos pueden presentar distribuciones sesgadas, de modo que la correlación de Spearman, basada en rangos, reduce la influencia de valores extremos respecto a la correlación de Pearson.
- Para el cálculo del coeficiente ρ se utilizaron Excel y SPSS versión 25, mediante los procedimientos estándar

El estadístico de Spearman se calcula con la fórmula:

$$\rho_{(CO,SL)} = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

- $\rho_{(CO,SL)}$ = coeficiente de correlación de Spearman
- d_i = diferencia entre los dos rangos de cada observación
- n = número de observaciones

Un valor de ρ cercano a +1 indica una relación positiva fuerte; cercano a 0, ausencia de relación; y cercano a -1, una relación inversa. Con esta prueba, se podrá determinar si a

mayores niveles de percepción de un clima organizacional positivo corresponde un mayor nivel de satisfacción laboral, así como la magnitud y dirección de esa relación.

Para los objetivos específicos “Describir el clima organizacional y la satisfacción laboral”, ambos del personal administrativo, se optó por implementar el análisis descriptivo univariado, complementado con tablas de contingencia y análisis comparativo según variables demográficas. El análisis descriptivo es un procedimiento estadístico que resume las características centrales de cada variable y examina su dispersión y forma de distribución (Triola, 2018). Esta técnica se utiliza cuando:

- Las variables se miden en escalas ordinales o nominales. En este estudio, las dimensiones derivadas de escalas Likert, se tratan como ordinales y se categorizaron para su análisis en tablas cruzadas.
- Se busca describir patrones de respuestas en subgrupos poblacionales. Por ejemplo, distribuciones por género, grupos de edad y años de servicio, facilitando la interpretación de diferencias en percepciones.
- La muestra es adecuada ($n \geq 30$). Con $n = 45$ colaboradores, hay suficiente representatividad para cada análisis de subgrupo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta los hallazgos de la investigación, derivados de la metodología propuesta. Las dos primeras secciones exponen los resultados referidos a la descripción, así como la comparación con variables demográficas, seguido de la verificación estadística de las correlaciones entre variables y dimensiones específicas, a partir de un análisis detallado de las tablas presentadas. Cada una de estas secciones detallan las interpretaciones sustantivas que permiten comprender las dinámicas internas de la institución, identificando patrones de relación y posibles tensiones en la gestión organizacional. Finalmente, se desarrolla una discusión crítica de los resultados, considerando la literatura revisada y los referentes teóricos planteados, además de reconocer los aportes al conocimiento y las limitaciones encontradas.

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Diagnóstico del clima organizacional según variables sociodemográficas

Los resultados de la Tabla 8 confirmaron que la Municipalidad Distrital de Vilquechico se encuentra en un clima organizacional predominantemente medio, donde casi tres de cada cuatro trabajadores (73.33%) califican el ambiente como medio y solo uno de cada cuatro (26.67%) lo percibe alto. La ausencia total de valoraciones “bajas” podría parecer tranquilizadora; sin embargo, sugiere una situación intermedia en la que el personal no percibe condiciones suficientemente problemáticas como para demandar cambios, pero tampoco se siente lo bastante motivado como para impulsar mejoras de manera proactiva. Ese patrón perceptivo suele asociarse, según la teoría de los recursos de Hobfoll (2011), a organizaciones que mantienen la operación cotidiana, pero no generan un cambio necesario para innovar o responder a contingencias, algo crítico en contextos distritales con baja dotación presupuestal.

Los mayores obstáculos técnicos se concentraron en la “disponibilidad de recursos” y en la “claridad/coherencia normativa”. Solo el 11.11% cree que dispone de recursos suficientes y más de un tercio (35.56%) aprecia incoherencias entre lo que la municipalidad proclama y lo que finalmente ejecuta. Esta combinación, déficit de medios

y ambigüedad de reglas, configura un círculo vicioso descrito por Bakker y Demerouti (2017), donde la carga se percibe alta, el apoyo bajo y el agotamiento crece, especialmente cuando la infraestructura no acompaña. Además, la percepción femenina de escasez de recursos (6.67% alto vs. 22.22% bajo) apunta a una posible distribución inequitativa de insumos que refuerza brechas de género y limita la eficacia global.

Tabla 8

Distribución del clima organizacional por grupo comparativo A

		Sexo				Total (%)	
		Masculino		Femenino		N	%
		N	%	N	%		
Clima organizacional	Alto	8	17.78%	4	8.89%	12	26.67%
	Medio	25	55.56%	8	17.78%	33	73.33%
	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Estilo de dirección y retribución	Alto	6	13.33%	3	6.67%	9	20.00%
	Medio	15	33.33%	6	13.33%	21	46.67%
	Bajo	12	26.67%	3	6.67%	15	33.33%
Sentido de pertenencia	Alto	9	20.00%	3	6.67%	12	26.67%
	Medio	18	40.00%	6	13.33%	24	53.33%
	Bajo	6	13.33%	3	6.67%	9	20.00%
Disponibilidad y recursos	Alto	2	4.44%	3	6.67%	5	11.11%
	Medio	21	46.67%	5	11.11%	26	57.78%
	Bajo	10	22.22%	4	8.89%	14	31.11%
Estabilidad laboral	Alto	13	28.89%	3	6.67%	16	35.56%
	Medio	16	35.56%	7	15.56%	23	51.11%
	Bajo	4	8.89%	2	4.44%	6	13.33%
Claridad y coherencia	Alto	7	15.56%	3	6.67%	10	22.22%
	Medio	13	28.89%	6	13.33%	19	42.22%
	Bajo	13	28.89%	3	6.67%	16	35.56%
Valores institucionales	Alto	9	20.00%	6	13.33%	15	33.33%
	Medio	17	37.78%	5	11.11%	22	48.89%
	Bajo	7	15.56%	1	2.22%	8	17.78%

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, la dimensión de “estabilidad laboral” muestra el potencial transformador más inmediato, con un 35.56% experimenta seguridad alta y otro 51.11% la ubica en rango medio. La solidez contractual brinda un espacio para introducir cambios sin miedo a represalias, pero si no se acompaña de mejoras en liderazgo, reconocimiento y coherencia, corre el riesgo de convertirse en complacencia. En conjunto, se cuenta con una base de personal relativamente estable y moderadamente identificado, pero atrapado en procesos poco participativos y con recursos limitados. Si se interviene en las prácticas directivas, se transparentan los criterios retributivos, se amplían los canales de retroalimentación y se proveen recursos críticos, es probable que el clima se desplace del nivel medio al alto.

Los resultados de la Tabla 9 revelaron un efecto que tensiona la convivencia institucional, es decir, mientras el grupo de 18-30 años concentra el 60% del total de valoraciones altas (por ejemplo, 5 de 12 en clima y 9 de 12 en pertenencia), los segmentos mayores apenas suman aportes marginales. La lectura no es simplemente que la juventud sea más entusiasta; es que la organización está capitalizando el ímpetu inicial de reclutas recientes sin lograr que ese entusiasmo se consolide con la antigüedad. Es decir, un personal que envejece sintiéndose solo en un nivel medio (en el rango de 31-40 años, 12 de 21 puntúan clima medio y solo 3 alto) evidencia el riesgo de una curva descendente de motivación que, de no gestionarse, podría debilitar progresivamente el potencial del nuevo personal.

El “estilo de dirección” se perfila como un factor que contribuye a profundizar esa tendencia, es decir, entre los mayores de 41 años no aparece ninguna valoración “alta” y sí un 40% de juicios “bajos” (1 de 2 en 41-50; 1 de 2 en 50+). Esto sugiere que los liderazgos actuales responden mejor a las expectativas de los recién llegados, posiblemente por su flexibilidad o cercanía digital, pero generan desencanto en quienes acumulan más tiempo y vivieron reconfiguraciones administrativas sin ver cambios sustantivos en retribuciones ni reconocimiento. Si la dinámica se prolonga, la dirección corre el riesgo de que se consoliden narrativas informales que cuestionen las iniciativas de mejora percibidas por los trabajadores más jóvenes.

Tabla 9*Distribución del clima organizacional por grupo comparativo B*

		Edad (años)								Total (%)	
		18 a 30		31 a 40		41 a 50		50 a más		N	%
		N	%	N	%	N	%	N	%		
Clima organizacional	Alto	5	11.11%	3	6.67%	3	6.67%	1	2.22%	12	26.67%
	Medio	19	42.22%	12	26.67%	1	2.22%	1	2.22%	33	73.33%
	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Estilo de dirección y retribución	Alto	5	11.11%	3	6.67%	0	0.00%	1	2.22%	9	20.00%
	Medio	12	26.67%	6	13.33%	3	6.67%	0	0.00%	21	46.67%
	Bajo	7	15.56%	6	13.33%	1	2.22%	1	2.22%	15	33.33%
Sentido de pertenencia	Alto	9	20.00%	1	2.22%	1	2.22%	1	2.22%	12	26.67%
	Medio	10	22.22%	11	24.44%	2	4.44%	1	2.22%	24	53.33%
	Bajo	5	11.11%	3	6.67%	1	2.22%	0	0.00%	9	20.00%
Disponibilidad y recursos	Alto	2	4.44%	3	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	5	11.11%
	Medio	11	24.44%	9	20.00%	4	8.89%	2	4.44%	26	57.78%
	Bajo	11	24.44%	3	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	14	31.11%
Estabilidad laboral	Alto	7	15.56%	6	13.33%	2	4.44%	1	2.22%	16	35.56%
	Medio	13	28.89%	8	17.78%	1	2.22%	1	2.22%	23	51.11%
	Bajo	4	8.89%	1	2.22%	1	2.22%	0	0.00%	6	13.33%
Claridad y coherencia	Alto	6	13.33%	3	6.67%	1	2.22%	0	0.00%	10	22.22%
	Medio	10	22.22%	5	11.11%	2	4.44%	2	4.44%	19	42.22%
	Bajo	8	17.78%	7	15.56%	1	2.22%	0	0.00%	16	35.56%
Valores institucionales	Alto	7	15.56%	5	11.11%	2	4.44%	1	2.22%	15	33.33%
	Medio	12	26.67%	7	15.56%	2	4.44%	1	2.22%	22	48.89%
	Bajo	5	11.11%	3	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	8	17.78%

Nota. Elaboración propia.

La dimensión de “sentido de pertenencia” confirma esa fractura, donde nueve de cada diez evaluaciones “altas” pertenecen a trabajadores de menos de 30 años. Esto indica que los nuevos ingresos interiorizaron un proyecto institucional que los mayores ya no perciben como propio. La municipalidad debería leer esta divergencia como señal de que las narrativas de misión o propósito no están siendo actualizadas para resonar con

trayectorias laborales más largas. De lo contrario, la rotación puede traducirse en una pérdida relevante de capital experiencial. Los problemas más tácticos aparecen en “recursos-claridad-coherencia”. El 24% del estrato joven declara carencia severa de recursos, cifra que duplica la de cualquier otro segmento, mientras que, también reinscribe la mayor proporción de valoraciones “bajas” en claridad normativa (17.78%). En este contexto, el entusiasmo inicial no basta para compensar la existencia de manuales poco claros ni de equipamientos limitados. Si estos problemas no se resuelven rápido, el grupo que hoy dinamiza el servicio público se alinearé con la resignación de sus mayores, perpetuando un clima “medio”.

Finalmente, la relativa solidez percibida en “estabilidad laboral” (35.56% alta en conjunto) representa una forma estratégica para otorgar a la administración el tiempo necesario para rediseñar su sistema de liderazgo, redistribuir recursos y formalizar procesos. Sin embargo, debe ir acompañada de itinerarios de desarrollo diferenciados por etapa de carrera; de lo contrario, se convertirá en un factor de complacencia que consolide la desmotivación. Ante ello, se evidencia una organización donde la iniciativa generacional se apaga a medida que aumentan los años de servicio, por lo que es necesario intervenir en los estilos directivos, actualizar la narrativa institucional y asegurar recursos tangibles.

Los resultados de la Tabla 10 revelaron que los trabajadores que llevan entre seis meses y un año concentran casi todo el entusiasmo disponible (22.22% los ubica en clima alto y 68.89% en medio), mientras que el grupo con un año a más muestra una caída abrupta, pues solo dos casos (4.44%) califican el entorno como alto y dos casos (4.44%) lo sitúan en nivel medio. Este patrón confirma que la Municipalidad logra reinsertar a sus incorporaciones iniciales, pero carece de mecanismos para sostener ese compromiso una vez transcurrido el ciclo de socialización, ya que la teoría de recursos de Hobfoll (2011) anticipa que, sin refuerzos simbólicos y materiales, el reservorio motivacional se agota y emerge el presentismo defensivo.

En cambio, el “estilo de dirección y la equidad retributiva” se asocian con mayores niveles de insatisfacción. Es decir, entre los novatos, el 31.11% ya etiqueta esta dimensión como “baja”, señal de que la percepción de inequidad aparece muy temprano, mientras que en el personal con un año a más esta situación se reduce a un caso (2.22%) en la categoría

baja, con una presencia limitada de valoraciones altas (4.44%). Esto sugiere que el liderazgo no está modulando de manera sostenida expectativas de carrera ni transmitiendo un relato de progreso tangible, de modo que los incentivos simbólicos terminan antes de alcanzar la madurez profesional.

Tabla 10

Distribución del clima organizacional por grupo comparativo C

		Tiempo de servicio (años)				Total (%)	
		6 meses a 1		1 a más		N	%
		N	%	N	%		
Clima organizacional	Alto	10	22.22%	2	4.44%	12	26.67%
	Medio	31	68.89%	2	4.44%	33	73.33%
	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Estilo de dirección y retribución	Alto	7	15.56%	2	4.44%	9	20.00%
	Medio	20	44.44%	1	2.22%	21	46.67%
	Bajo	14	31.11%	1	2.22%	15	33.33%
Sentido de pertenencia	Alto	11	24.44%	1	2.22%	12	26.67%
	Medio	21	46.67%	3	6.67%	24	53.33%
	Bajo	9	20.00%	0	0.00%	9	20.00%
Disponibilidad y recursos	Alto	5	11.11%	0	0.00%	5	11.11%
	Medio	22	48.89%	4	8.89%	26	57.78%
	Bajo	14	31.11%	0	0.00%	14	31.11%
Estabilidad laboral	Alto	14	31.11%	2	4.44%	16	35.56%
	Medio	21	46.67%	2	4.44%	23	51.11%
	Bajo	6	13.33%	0	0.00%	6	13.33%
Claridad y coherencia	Alto	9	20.00%	1	2.22%	10	22.22%
	Medio	17	37.78%	2	4.44%	19	42.22%
	Bajo	15	33.33%	1	2.22%	16	35.56%
Valores institucionales	Alto	13	28.89%	2	4.44%	15	33.33%
	Medio	21	46.67%	1	2.22%	22	48.89%
	Bajo	7	15.56%	1	2.22%	8	17.78%

Nota. Elaboración propia.

El “sentido de pertenencia” retrata una tendencia similar, ya que cerca de un cuarto de los recién llegados (24.44%) declara una identificación fuerte con la institución, pero esta se reduce en el grupo con un año a más, donde solo un caso (2.22%) alcanza el nivel alto. Esta pérdida de conexión erosiona la cohesión interna y limita el alcance de los intentos de reforma cultural impulsados desde la alta dirección. Otro punto crítico aparece en la “disponibilidad de recursos y la claridad normativa”, donde los colaboradores más recientes califican de forma desfavorable, pues uno de cada tres (31.11%) denuncia carencias significativas de insumos y una proporción importante percibe baja claridad y coherencia (33.33%). En el grupo con un año a más no se registran valoraciones bajas en recursos, aunque tampoco aparecen valoraciones altas, lo que sugiere una percepción principalmente intermedia.

Finalmente, la “estabilidad laboral” ofrece un apoyo, pero también un riesgo de complacencia. Es decir, el 31.11% de los novatos la evalúa como alta y el 46.67% como media, lo que brinda a la organización margen para intervenir antes de que el desánimo sea permanente, sin embargo, la combinación de seguridad contractual sin trayectorias de desarrollo termina alimentando rutinas conservadoras. La solución pasa por transparentar criterios de ascenso y vincular reconocimiento de desempeño, de lo contrario, la Municipalidad seguirá atrapada en un bucle donde la motivación del nuevo personal se evapora antes de consolidarse.

En términos normativos, este patrón predominante de valoración intermedia del clima organizacional justifica priorizar la formalización de la organización del trabajo mediante instrumentos y rutinas verificables, que comprende procesos vinculados con la organización de puestos, el rendimiento, la capacitación y las relaciones humanas (Decreto Legislativo N.º 1023, 2008; Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM, 2014, art. 3). En esa línea, la revisión y actualización del ROF y del Manual de Perfiles de Puestos contribuye a delimitar funciones y responsabilidades y a reducir ambigüedades operativas dentro del marco de los instrumentos de gestión municipal (Ley N.º 27972, 2003).

4.1.2. Diagnóstico de la satisfacción laboral según variables sociodemográficas

La Tabla 11 revela que la satisfacción laboral muestra un predominio de niveles medios (75.6%) y una cuarta parte de empleados plenamente satisfechos (24.4%). Esta

configuración sugiere que el trabajo satisface requisitos básicos, pero no necesariamente se percibe como fuente de realización profesional. De acuerdo con Locke (1976), surge cuando la experiencia laboral se aproxima al ideal personal; entonces, si se ubica en una zona media, el sistema retribuye solo lo indispensable sin motivación.

Tabla 11

Distribución de la satisfacción laboral por grupo comparativo A

		Sexo				Total	
		Masculino		Femenino		N	%
		N	%	N	%		
Satisfacción laboral	Alto	7	15.6%	4	8.9%	11	24.4%
	Medio	26	57.8%	8	17.8%	34	75.6%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Satisfacción con el trabajo	Alto	6	13.3%	3	6.7%	9	20.0%
	Medio	14	31.1%	7	15.6%	21	46.7%
	Bajo	13	28.9%	2	4.4%	15	33.3%
Satisfacción con autoridades superiores	Alto	8	17.8%	3	6.7%	11	24.4%
	Medio	20	44.4%	6	13.3%	26	57.8%
	Bajo	5	11.1%	3	6.7%	8	17.8%
Satisfacción con el sueldo	Alto	11	24.4%	7	15.6%	18	40.0%
	Medio	19	42.2%	5	11.1%	24	53.3%
	Bajo	3	6.7%	0	0.0%	3	6.7%
Satisfacción con los compañeros	Alto	6	13.3%	2	4.4%	8	17.8%
	Medio	18	40.0%	8	17.8%	26	57.8%
	Bajo	9	20.0%	2	4.4%	11	24.4%
Satisfacción con las oportunidades de trabajo	Alto	10	22.2%	5	11.1%	15	33.3%
	Medio	17	37.8%	6	13.3%	23	51.1%
	Bajo	6	13.3%	1	2.2%	7	15.6%

Nota. Elaboración propia.

Por su parte, la “relación con las autoridades superiores” exhibe un perfil menos crítico, donde uno de cada cuatro empleados (24.4%) se siente muy satisfecho y solo 17.8% muestra rechazo. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional (Bass, 1985), estos

datos sugieren la presencia de conductas directivas que inspiran confianza a un grupo importante, aunque la proporción de satisfacción media (57.8%) indica que la influencia positiva todavía no permea toda la estructura. La literatura señala que la consistencia entre discurso y práctica directiva refuerza la credibilidad (Cropanzano et al., 2017); por tanto, profundizar la coherencia en los estilos de conducción podría desplazar la curva hacia niveles altos.

Cuando se desagrega la “satisfacción con el trabajo mismo”, aparece un patrón de polarización, es decir, un tercio de los servidores (33.3%) declara insatisfacción, porcentaje muy superior al observado en la satisfacción global. Ello indica que el contenido de las tareas, la variedad o el grado de desafío no están alineados con las capacidades de un segmento significativo. El modelo Demanda-Recursos (Bakker & Demerouti, 2017) advierte que, si las demandas superan los recursos disponibles, emergen desgaste, estados que pueden explicar este foco de malestar aun cuando otros factores externos compensen parcialmente la percepción general.

En materia de “satisfacción con el sueldo”, el 40% de satisfacción alta supera el promedio observado en otros indicadores, lo que revela que la política retributiva opera como pilar de contención anímica. No obstante, el 6.7% que declara insatisfacción expone una alarma para la justicia distributiva (Adams, 1965). Cuando un colectivo minoritario percibe desequilibrio entre esfuerzo y recompensa, la tensión se canaliza en conductas de retraimiento que afectan la productividad grupal. Para preservar la ventaja comparativa que hoy ofrece esta dimensión, se requiere transparentar criterios de ajuste y vincularlos a logros verificables, reforzando la legitimidad del sistema salarial.

Finalmente, las “oportunidades de desarrollo y las relaciones” con los compañeros emergen como espacios de mejora estratégica. Aunque un tercio valora positivamente el crecimiento interno (33.3%), persiste un 15.6% de malestar y una mayoría intermedia que no vislumbra trayectorias claras. Como señala la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2012), la percepción de progreso alimenta la motivación intrínseca y fortalece el compromiso; su déficit actúa, por el contrario, como freno a la creatividad. Algo similar ocurre con la convivencia, donde el 24.4% de insatisfechos con los compañeros evidencia que los vínculos horizontales no siempre son fuentes de apoyo (Arias Gallegos et al., 2018). Entonces, abordar estos dos frentes, itinerarios de carrera y cohesión social, podría

contribuir a transformar un clima administrativamente adecuado en uno genuinamente movilizador, capaz de traducir la satisfacción media en entusiasmo colectivo y, en consecuencia, en mayor eficacia institucional.

Los resultados de la Tabla 12 revelaron que la edad constituye un eje diferenciador decisivo en la vivencia de la satisfacción laboral. Es decir, el hecho de que el 17.8% de los servidores de 18-30 años reportan una satisfacción global alta, en contraste con solo 4.4% del segmento de 31-40 años y 2.2% del rango 41-50, sugiere que la “fase de exploración” del ciclo vital laboral (Super, 1990 citado por Bulgarelli-Bolaños et al., 2017) todavía ofrece entusiasmo y expectativas frescas, mientras que la estabilidad organizacional no logra sostener ese impulso cuando los trabajadores atraviesan la etapa de consolidación. Desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2012), la organización brinda al inicio suficientes insumos para nutrir la necesidad de competencia y novedad, pero descuida el sentido de progreso cuando la rutina se normaliza, generando estancamiento motivacional.

Tabla 12

Distribución de la satisfacción laboral por grupo comparativo B

		Edad								Total	
		18 a 30		31 a 40		41 a 50		50 a más		N	%
		N	%	N	%	N	%	N	%		
Satisfacción laboral	Alto	8	17.8%	2	4.4%	1	2.2%	0	0.0%	11	24%
	Medio	16	35.6%	13	28.9%	3	6.7%	2	4.4%	34	76%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%
Satisfacción con el trabajo	Alto	9	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	9	20%
	Medio	10	22.2%	7	15.6%	2	4.4%	2	4.4%	21	47%
	Bajo	5	11.1%	8	17.8%	2	4.4%	0	0.0%	15	33%
Satisfacción con autoridades superiores	Alto	5	11.1%	4	8.9%	2	4.4%	0	0.0%	11	24%
	Medio	14	31.1%	9	20.0%	2	4.4%	1	2.2%	26	58%
	Bajo	5	11.1%	2	4.4%	0	0.0%	1	2.2%	8	18%
Satisfacción con el sueldo	Alto	10	22.2%	7	15.6%	1	2.2%	0	0.0%	18	40%
	Medio	14	31.1%	6	13.3%	3	6.7%	1	2.2%	24	53%
	Bajo	0	0.0%	2	4.4%	0	0.0%	1	2.2%	3	7%

Satisfacción con los compañeros	Alto	6	13.3%	0	0.0%	2	4.4%	0	0.0%	8	18%
	Medio	11	24.4%	11	24.4%	2	4.4%	2	4.4%	26	58%
	Bajo	7	15.6%	4	8.9%	0	0.0%	0	0.0%	11	24%
Satisfacción con las oportunidades de trabajo	Alto	10	22.2%	3	6.7%	1	2.2%	1	2.2%	15	33%
	Medio	11	24.4%	8	17.8%	3	6.7%	1	2.2%	23	51%
	Bajo	3	6.7%	4	8.9%	0	0.0%	0	0.0%	7	16%

Nota. Elaboración propia.

Esta tendencia se replica a nivel de facetas específicas, por ejemplo, la “satisfacción con el trabajo” mismo alcanza 20% de nivel alto entre los más jóvenes, pero desciende a cero en los grupos mayores. Tal caída denota que el diseño de puestos no evoluciona con las competencias adquiridas. Asimismo, la valoración de las oportunidades de desarrollo profesional muestra 22.2% de satisfacción alta en el grupo menor de 30 años, frente a sólo 2.2% entre quienes superan los 50; lo que revela que la institución no articula trayectorias de crecimiento para capitalizar la experiencia joven, lo cual puede traducirse en pérdida de capital humano y en una mayor intención de rotación (Hobfoll, 2011).

En la dimensión “satisfacción con los compañeros”, los indicadores exponen otro matiz crítico, donde la satisfacción presenta 24% de valoración baja en el total, concentrada sobre todo en los trabajadores de 18-30 años (15.6% de insatisfechos). Este patrón, donde los más jóvenes se muestran motivados por la tarea, pero tensos en la convivencia, sugiere conflictos intergeneracionales y redes de apoyo aún por desarrollarse (Arias Gallegos et al., 2018), lo que puede afectar la cohesión interna, ya que la transmisión de conocimiento tácito queda relegada a intercambios informales que no siempre se traducen en un aprendizaje efectivo.

Más sensible aún resulta la dimensión de “con autoridades superiores”, debido a que solo 11% del personal experimenta una satisfacción alta y la prevalencia se concentra en los extremos etarios; esta distribución sugiere que la comunicación vertical y las prácticas de retroalimentación no se ajustan de manera homogénea a las distintas expectativas generacionales. Los adultos medios (31-40 años) reportan 20% de satisfacción media, pero 8.9% de insatisfacción con el sueldo, lo cual avala la hipótesis de Adams (1965) sobre la percepción de inequidad, donde al aumentar las responsabilidades familiares, el salario deviene indicador central de justicia distributiva. Por lo tanto, si la institución no

articula políticas retributivas transparentes ni reconoce resultados, el resentimiento se agravará (Márquez Gómez & Cardoso Jiménez, 2022).

Los resultados de la Tabla 13 revelaron que el 91.1% lleva menos de un año en la entidad y nadie se ubica entre los dos y los cinco años de servicio. Esta alta proporción de trabajadores con poca antigüedad confirma la existencia de un recambio elevado (Vega Chimbo & Villavicencio Piña, 2020) en la administración pública y sugiere vínculos contractuales que dificultan la consolidación de capital humano. Desde la Teoría del Clima Psicológico (Schneider et al., 2013), semejante inestabilidad erosiona la construcción de significados compartidos y obliga a cada cohorte entrante a reaprender procesos que deberían estar plenamente estandarizados, con el consiguiente impacto en la memoria organizacional y en la productividad.

Tabla 13

Distribución de la satisfacción laboral por grupo comparativo C

		Tiempo de servicio				Total	
		(años)					
		6 meses a 1		1 a mas		N	%
N	%	N	%				
Satisfacción laboral	Alto	11	24.40%	0	0.00%	11	24.44%
	Medio	30	66.70%	4	8.90%	34	75.56%
	Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Satisfacción con el trabajo	Alto	9	20.00%	0	0.00%	9	20.00%
	Medio	18	40.00%	3	6.70%	21	46.67%
	Bajo	14	31.10%	1	2.20%	15	33.33%
Satisfacción con autoridades superiores	Alto	11	24.40%	0	0.00%	11	24.44%
	Medio	23	51.10%	3	6.70%	26	57.78%
	Bajo	7	15.60%	1	2.20%	8	17.78%
Satisfacción con el sueldo	Alto	17	37.80%	1	2.20%	18	40.00%
	Medio	22	48.90%	2	4.40%	24	53.33%
	Bajo	2	4.40%	1	2.20%	3	6.67%
Satisfacción con los compañeros	Alto	8	17.80%	0	0.00%	8	17.78%
	Medio	22	48.90%	4	8.90%	26	57.78%

	Bajo	11	24.40%	0	0.00%	11	24.44%
Satisfacción con las oportunidades de trabajo	Alto	14	31.10%	1	2.20%	15	33.33%
	Medio	21	46.70%	2	4.40%	23	51.11%
	Bajo	6	13.30%	1	2.20%	7	15.56%

Nota. Elaboración propia.

En ese contexto, la satisfacción global evidencia un patrón de entusiasmo inicial que se estabiliza en niveles medios: un cuarto de los trabajadores noveles se declara altamente satisfecho (24.4%), mientras que dos tercios reportan un nivel solo medio (66.7%). Entre los pocos funcionarios con más de seis años, ningún caso alcanza la categoría alta y la mayoría permanece en un nivel intermedio. Conforme al modelo de adaptación de Locke (1976), el entusiasmo inicial tiende a estabilizarse, e incluso a declinar, cuando las expectativas chocan con limitaciones estructurales. La ausencia absoluta de personal intermedio refuerza la hipótesis de que la organización no logra retener talento una vez agotado el valor formativo de la novedad.

Por otro lado, el patrón observado en la faceta “satisfacción con el sueldo” sugiere un comportamiento compatible con la noción de factor higiénico planteada por Herzberg (1959), es decir, 37.8% de los recién llegados se sienten muy satisfechos con su sueldo y solo 4.4% lo rechaza abiertamente. Sin embargo, cuando la mirada se desplaza al contenido mismo del puesto, la satisfacción cae; 31.1% de los nuevos califican negativamente su trabajo cotidiano y 24.4% mostraron insatisfacción con los compañeros. El dato respalda la tesis de Hobfoll (2011) sobre los recursos psicosociales, es decir, la remuneración mitiga el estrés inicial, pero la falta de tareas motivantes y de relaciones de apoyo puede deteriorar progresivamente su efecto y favorecer procesos de desvinculación emocional.

Mientras que, la relación con la jefatura reproduce esa ambivalencia, evidenciándose donde uno de cada cuatro servidores percibe un liderazgo satisfactorio (24.4%), un 15.6% manifiesta insatisfacción y la mitad restante se ubica en niveles medios de valoración. La distribución confirma que, sin claros sistemas de reconocimiento ni canales de participación, la percepción de justicia distributiva (Adams, 1965) puede verse afectada y la confianza vertical oscila entre una aceptación pragmática y una postura crítica latente.

A largo plazo, una dirección que no consolida la credibilidad dificulta la cohesión, aumenta el rumor y alimenta la intención de salida.

Finalmente, la dimensión “oportunidades de trabajo” exhibe uno de los contrastes más elocuentes, es decir, 33.3% de satisfacción alta entre los empleados con menos de un año, pero 15.6% de insatisfacción en el total, incluida la única voz disconforme del grupo más antiguo. Esta brecha ilustra la paradoja señalada por Deci y Ryan (2012), donde, si los ascensos se congelan, la motivación intrínseca puede derivar en sentimientos de resignación. En suma, la organización muestra una dinámica de reclutamiento y rotación que compromete la transferencia de conocimiento, limita el aprendizaje colectivo y restringe la efectividad del servicio público que demanda la ciudadanía.

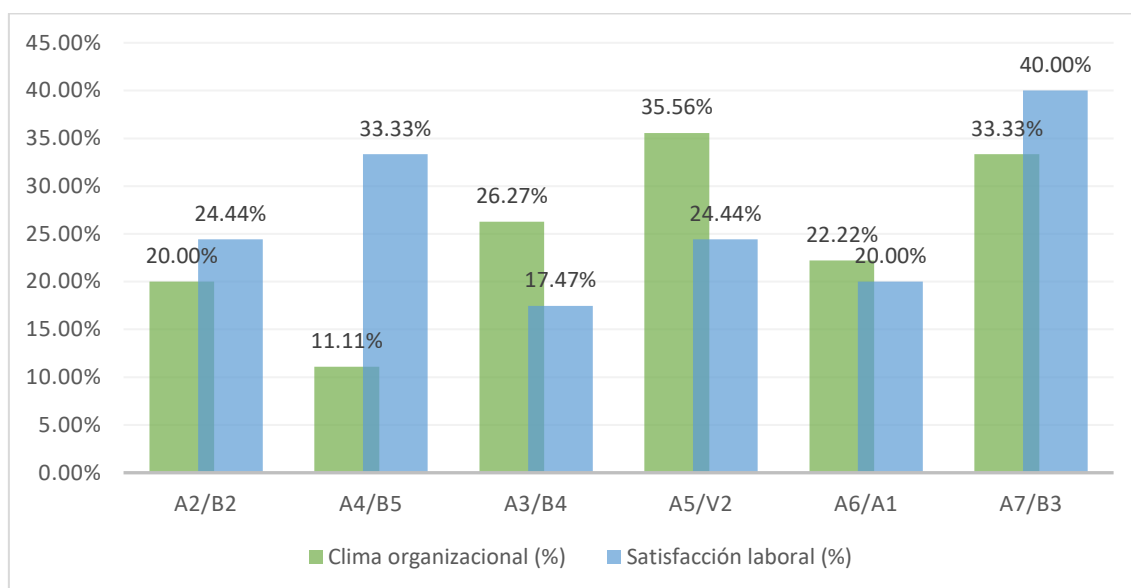
En términos normativos, este patrón predominante de valoración intermedia de la satisfacción laboral refuerza la pertinencia de ordenar la gestión del personal bajo reglas estables de acceso, desempeño, capacitación y desarrollo, conforme al marco del servicio civil, a fin de que las prácticas de reconocimiento, progresión y asignación de responsabilidades respondan a criterios verificables y no a decisiones aisladas (Ley N.º 30057, 2013; Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM, 2014).

4.1.3. Análisis preliminar de correspondencias porcentuales

La Figura 4 permite visualizar claramente la correspondencia (o su ausencia) entre las dimensiones, lo cual constituye un paso crucial para establecer qué aspectos requieren confirmación de su correlación mediante análisis estadístico. En primer lugar, el “estilo de dirección y retribución” y “satisfacción con las autoridades superiores” presenta porcentajes cercanos en la categoría alto (20% y 24.4%, respectivamente), lo que sugiere una conexión funcional. Sin embargo, esta relación aparente se tensiona frente al 40% de satisfacción con el sueldo, indicando que, aunque la percepción del liderazgo incide en la confianza, la retribución podría operar de manera independiente o como factor mediador, esto fundamenta la necesidad de confirmar si existe una correlación y verificar el componente salarial en ese vínculo (Herzberg, 1959; Adams, 1965).

Figura 4

Comparación de porcentajes en dimensiones emparejadas



Nota. Las comparaciones se basan en el clima organizacional (V1) se consideraron: relaciones interpersonales (A1), estilo de dirección y retribución (A2), sentido de pertenencia (A3), disponibilidad y recursos (A4), estabilidad laboral (A5), claridad y coherencia (A6), y valores institucionales (A7); mientras que para la satisfacción laboral (V2), con el trabajo (B1), con las autoridades superiores (B2), con el sueldo (B3), con los compañeros (B4) y con las oportunidades de trabajo (B5).

De igual manera, el contraste más notorio se da en “disponibilidad de recursos” (11.1%) y “oportunidades de desarrollo” (33.3%). Mientras que la escasez de recursos percibidos apunta a limitaciones estructurales, la satisfacción con las oportunidades parece sustentarse más en expectativas de crecimiento que en medios concretos disponibles (Bakker & Demerouti, 2017). Lo que indica que, las limitaciones estructurales que restringen la capacidad operativa diaria, afectando la calidad del servicio y elevando la carga emocional (Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll, 2011).

Por su parte, el “sentido de pertenencia” (26.7%) y la “satisfacción con los compañeros” (17.8%) también exige análisis estadísticos detallados. Es decir, la Teoría de la Identidad Social (Tajfel & Turner, 1986) sugiere que la identificación grupal y las relaciones horizontales deberían retroalimentarse mutuamente, pero la diferencia de casi nueve puntos porcentuales refleja que el compromiso institucional podría no estar siendo respaldado por dinámicas de apoyo interpersonal. Confirmarlo ayudaría a priorizar

intervenciones en la convivencia y la comunicación interna, en particular considerando que el personal joven muestra más entusiasmo inicial, pero podría desanimarse si la integración se percibe superficial o poco inclusiva.

Por otro lado, la “estabilidad laboral” y “satisfacción global” muestra un patrón donde la seguridad contractual (35.6% alta) no siempre deriva en bienestar general (24.4% alta). Según Hobfoll (2011), la estabilidad puede actuar como “reservorio” motivacional, pero si no se complementa con reconocimiento o con recursos adecuados, su impacto se diluye y se convierte en complacencia. Confirmarlo permitirá estimar hasta qué punto la seguridad percibida sostiene el compromiso, o si, por el contrario, se necesitan medidas adicionales de reconocimiento y participación para consolidar la motivación colectiva.

Finalmente, la “coherencia normativa” (22.2% alta) y la “satisfacción con el trabajo” (20% alta), validando parcialmente la premisa de Locke (1976) donde un entorno organizacional claro refuerza el sentido de la tarea. Asimismo, la cercanía entre “valores institucionales” (33.3%) y “satisfacción con el sueldo” (40%) apunta a que los discursos éticos pueden legitimar la percepción salarial, aunque esta correspondencia deberá confirmarse estadísticamente. La Tabla 14 presenta el resumen de las hipótesis planteadas, siendo material de análisis posteriormente.

Tabla 14

Hipótesis de correlación entre variables y dimensiones

N°	Dimensiones		Hipótesis planteadas
1	Clima organizacional (V1)	Satisfacción laboral (V2)	Ha: Existe correlación positiva significativa V1/V2
2	Estilo de dirección y retribución (A2)	Satisfacción con autoridades superiores (B2)	Ha: Existe correlación positiva significativa A2/B2
3	Disponibilidad y recursos (A4)	Satisfacción con las oportunidades de trabajo (B5)	Ha: Existe correlación positiva significativa. A4/B5
4	Sentido de pertenencia (A3)	Satisfacción con los compañeros (B4)	Ha: Existe correlación positiva significativa A3/B4

5	Estabilidad laboral (A5)	Satisfacción laboral global (V2)	Ha: Existe correlación positiva significativa	A5/V2
6	Claridad y coherencia (A6)	Satisfacción con el trabajo (B1)	Ha: Existe correlación positiva significativa.	A6/B1
7	Valores institucionales (A7)	Satisfacción con el sueldo (B3)	Ha: Existe correlación positiva significativa	A7/B3

Nota. Las hipótesis planteadas fueron establecidas de acuerdo a la identificación de patrones durante la presentación de los resultados descriptivos.

4.1.4. Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

Los resultados de la Tabla 15 y la Figura 5 confirman que el clima organizacional funciona como condicionante, en sentido positivo, en la valoración que los servidores hacen de su experiencia laboral. El coeficiente general $\rho = 0.876$, altamente significativo ($p < 0.001$), no solo respalda la premisa de Schneider et al. (2013) sobre la agregación de percepciones compartidas, sino que además revela que satisfacción se asocia a la manera en que el personal juzga el ambiente institucional. Esta correspondencia valida y sitúa al clima organizacional como decisivo en el bienestar laboral.

Tabla 15

Correlaciones de Spearman entre variables y dimensiones

Variables correlacionadas	Rho de Spearman *	Sig. (bilateral)	N
Clima organizacional (V1)	0.876	0.000	45
Satisfacción laboral (V2)			
Estilo de dirección y retribución (A2) - Satisfacción con autoridades superiores (B2)	0.572	0.000	45
Disponibilidad y recursos (A4) - Satisfacción con las oportunidades de trabajo (B5)	0.548	0.000	45
Sentido de pertenencia (A3) - Satisfacción con los compañeros (B4)	0.694	0.000	45
Estabilidad laboral (A5) - Satisfacción laboral global (V2)	0.703	0.000	45

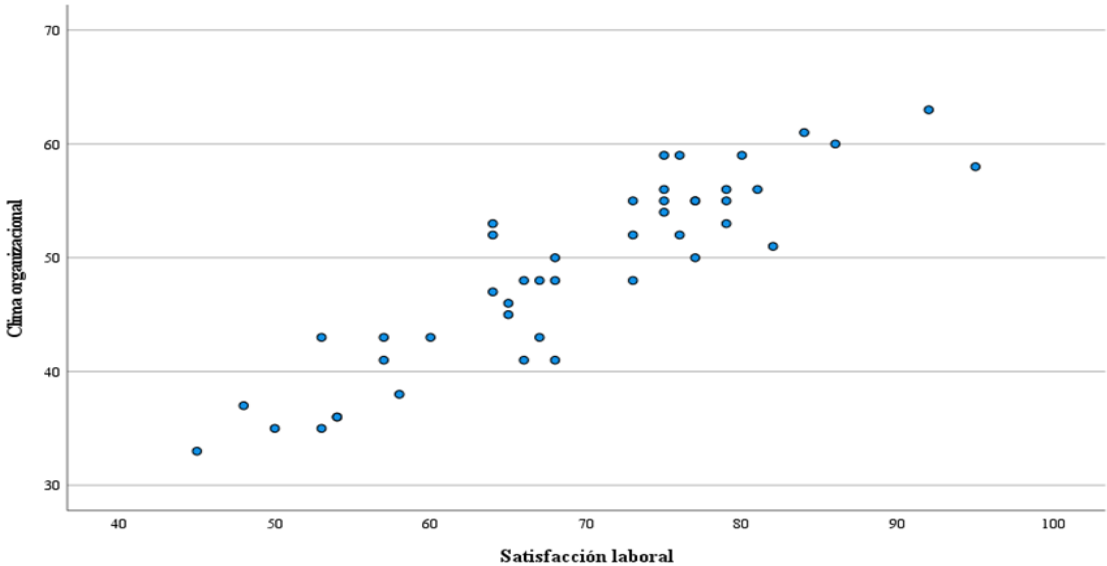
Claridad y coherencia (A6) - Satisfacción con el trabajo (B1)	0.600	0.000	45
Valores institucionales (A7) - Satisfacción con el sueldo (B3)	0.551	0.000	45

Nota. *Las correlaciones son significativas en el nivel 0.01 (bilateral).

Específicamente, los hallazgos a nivel de dimensiones ratifican, aunque con matices, los vínculos funcionales propuestos. Por un lado, la relación entre “estilo de dirección y retribución” y la “satisfacción con las autoridades superiores” ($\rho = 0.572$) confirma que la calidad del liderazgo y la percepción de justicia distributiva se traducen en confianza y aprobación hacia la jefatura, en línea con la teoría de la equidad de Adams (1965). Del mismo modo, la asociación entre “claridad y coherencia” y la “satisfacción con el trabajo” ($\rho = 0.600$) corrobora la hipótesis de Locke (1976), cuando las reglas son claras y los objetivos coherentes, el contenido de la tarea adquiere significado y refuerza la motivación intrínseca.

Figura 5

Dispersión entre satisfacción laboral y el clima organizacional



Nota. Se aprecia una relación positiva, sugiriendo que, a mayor satisfacción laboral, se observa un clima organizacional más favorable.

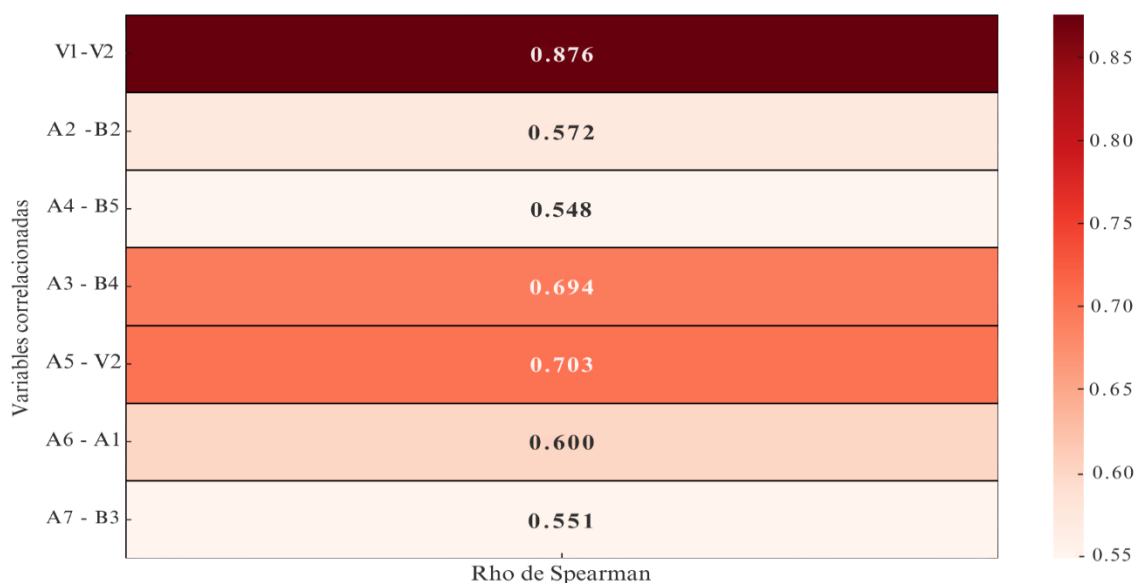
Mientras que, dos correlaciones superan el umbral de 0.70 y merecen resaltarse. Por un lado, la “estabilidad laboral” se relaciona estrechamente con la satisfacción global ($\rho =$

0.703), validando la formulación de Hobfoll (2011) sobre el valor de la seguridad contractual como “reservorio” emocional que protege el compromiso. Por otro, el “sentido de pertenencia” exhibe un fuerte nexo con la “satisfacción con los compañeros” ($\rho = 0.694$), reflejando la lógica de la identidad social (Tajfel & Turner, 1986) donde la cohesión grupal y las interacciones solidarias se refuerzan mutuamente hasta consolidar la lealtad colectiva.

Por su parte, las correlaciones moderadas entre “disponibilidad de recursos” y “oportunidades de desarrollo” ($\rho = 0.548$) y entre “valores institucionales” y “satisfacción con el sueldo” ($\rho = 0.551$) también son estadísticamente significativas; sin embargo, su magnitud sugiere la presencia de factores intervinientes. En el primer caso, la expectativa de crecimiento profesional parece sostenerse aun cuando los medios materiales son percibidos como escasos, lo que apunta a un componente aspiracional que la Teoría Demanda-Recursos (Bakker & Demerouti, 2017) atribuiría a la búsqueda de autoeficacia futura. En el segundo, la alineación ética legitima la política salarial sólo en parte, lo que implica que transparencias y comparaciones externas continúan incidiendo sobre la percepción de justicia distributiva (Adams, 1965). A continuación, se presenta la fuerza de las correlaciones identificadas e, conforme a los resultados obtenidos en la Tabla 15.

Figura 6

Mapa de calor de las correlaciones de Spearman



Nota. Se utiliza una escala cromática de intensidad roja, donde los tonos más oscuros indican correlaciones más fuertes.

Estos resultados brindan sustento para institucionalizar medidas de mejora bajo un enfoque de gestión de personas, en coherencia con el proceso de transición previsto en la Ley del Servicio Civil, cuya implementación debe ser gradual y se despliega mediante instrumentos de gestión (Decreto Legislativo N.º 1023, 2008; Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM, 2014). Asimismo, considerando que la entidad supera el umbral del régimen especial aplicable a gobiernos locales, correspondería un cambio desde el tránsito general y no desde el régimen especial (Decreto Supremo N.º 041-2014-PCM, 2014, art. 1).

4.2. DISCUSIÓN

4.2.1. Contribución a la comprensión del estudio

La evidencia empírica y el cuerpo teórico convergen en que el clima organizacional actúa como subsistema regulador que amplifica o deprime los recursos psicológicos de los servidores y, en cascada, la capacidad operativa de la entidad pública. Desde la óptica de Litwin y Stringer (1968, citado en García Solarte, 2009) y la concepción agregada de Schneider et al. (2013), este clima se configura como un filtro cognitivo-afectivo colectivo, es decir, cuando la organización proyecta normas coherentes, liderazgo facilitador y valores compartidos (Denison, 1996; Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018), los trabajadores internalizan una narrativa de confianza que alimenta satisfacción, compromiso y, finalmente, rendimiento institucional, lo cual se articula con el deber estatal de proteger condiciones de trabajo dignas y con la exigencia de responsabilidad y calidad en el servicio público (Constitución Política del Perú, 1993, arts. 22–26 y 39–40).

El primer mecanismo es el “reservorio de recursos” descrito por Hobfoll (2011) y expandido por el modelo Demanda–Recursos de Bakker y Demerouti (2017). Un entorno que provee insumos tangibles (equipos, capacitación) y soporte intangible (retroalimentación, autonomía) reduce la fatiga, eleva la autoeficacia y desata conductas de ciudadanía organizacional. Hallazgos de Burbano Cabrera y Campi Cevallos (2022), Mero Rodríguez (2023) y Montoya Cáceres et al. (2017) confirman que dotar de recursos y apoyo incrementa simultáneamente la satisfacción y los indicadores de productividad municipal, mientras que déficits crónicos, como los denunciados por Macías García y Vanga Arvelo (2021), erosionan la motivación pese a la vocación inicial de servicio. En términos normativos, esta lógica se conecta con la obligación de prevenir riesgos y

promover bienestar en el trabajo, bajo un enfoque de gestión preventiva y mejora continua (Ley N.º 29783, 2011; Decreto Supremo N.º 005-2012-TR, 2012).

Un segundo engranaje lo proveen las relaciones interpersonales basadas en reciprocidad (Blau, 1964) y sentido de pertenencia (Tajfel & Turner, 1986). Cuando la organización cultiva cohesión y comunicación, el “capital social interno” se retroalimenta, es decir, la satisfacción con los compañeros se alza y el conocimiento tácito fluye, optimizando procesos y reduciendo errores (Arias Gallegos et al., 2018). Ramos Mendez (2018), Cariapaza Mamani (2019) y Sánchez Huanca (2022) muestran que redes de apoyo robustas explican más de la mitad de la varianza en la satisfacción y se correlacionan con mejoras visibles en atención al ciudadano. Esta dimensión dialoga con estándares de integridad y trato adecuado exigibles en la función pública, en tanto la convivencia laboral se sostiene sobre principios y deberes que orientan la conducta del servidor (Ley N.º 27815, 2002, arts. 6–8).

Esta relación se fortalece o debilita en el punto de intersección entre liderazgo y justicia distributiva. Adams (1965) advierte que la percepción de equidad salarial es palanca o lastre motivacional; Cropanzano et al. (2017) añaden que la credibilidad directiva depende de alinear discurso y práctica. Estudios municipales peruanos reflejan este fenómeno, por ejemplo, Ortega Pilco y Campos Márquez (2024) y Toledo Mendieta (2022) demuestran que un estilo participativo, transparente en recompensas, eleva el rendimiento medido en cumplimiento de metas, mientras que Lipa Ccama (2024) registra que la falta de reconocimiento dispara burnout y reduce la eficiencia. Desde el enfoque regulatorio, la consistencia directiva también se vincula con decisiones motivadas y previsibles en la administración pública, donde la legalidad y el debido procedimiento sostienen percepciones de equidad interna (Ley N.º 27444, 2019, Título Preliminar, art. IV).

La dinámica motivacional se nutre, además, de la tríada autonomía-competencia-vinculación de Deci y Ryan (2012). Servidores que visualizan trayectorias de desarrollo, como en los casos de Condori Apaza (2024) y Espinoza Vásquez y Juárez-Gutierrez (2022), reportan mayor satisfacción y logran procesos más ágiles y mejor valorados por la ciudadanía. Por contraste, Carrion Colchado (2018) y Amasifuen et al. (2022) evidencian que la ausencia de oportunidades frena el potencial transformador del clima y

solo produce mejoras marginales en desempeño. Esto se vuelve más operativa cuando se entiende como un sistema con procesos reglamentados, en el que la organización de puestos, el empleo, el rendimiento, la capacitación y las relaciones humanas y sociales constituyen componentes verificables de gestión (Decreto Legislativo N.º 1023, 2008; Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM, 2014, art. 3).

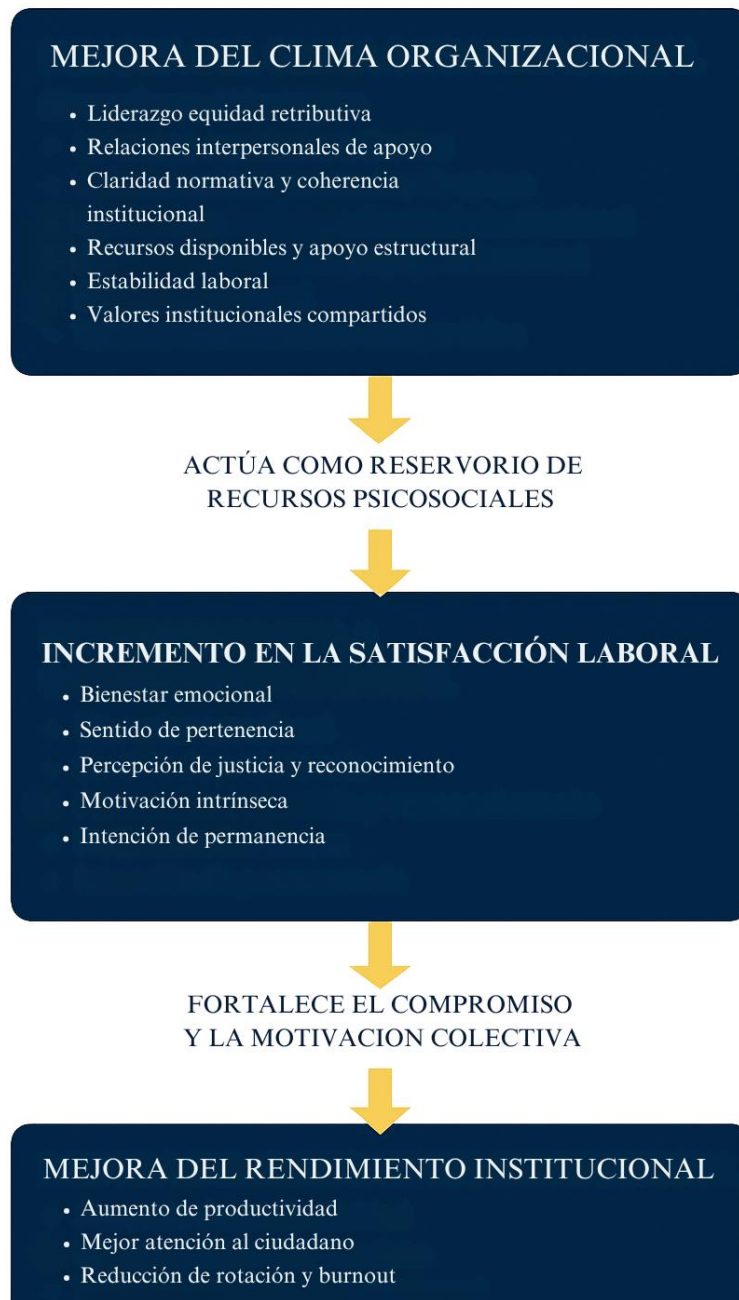
La segmentación etaria y de antigüedad revelada en las tablas de nuestro estudio también se integra al modelo. Las cohortes jóvenes evidencian un entusiasmo inicial elevado que, si no se acompaña de recursos y oportunidades de desarrollo, tiende a disminuir a partir del segundo año de servicio. Ello confirma la ruta postulada por Locke y Latham (2002), mientras se tenga metas claras y retroalimentación continua, sostendrá la motivación, siendo contrario a la ambigüedad normativa, descrita por Márquez Gómez y Cardoso Jiménez (2022), que acelera la curva descendente de satisfacción y productividad lo que refuerza la necesidad de sostener reglas y procesos estables mediante instrumentos de gestión institucional.

No obstante, la teoría reconoce zonas de refutación parcial. Macías García y Vanga Arvelo (2021) encontraron motivación elevada pese a un clima deficiente, sugiriendo que rasgos vocacionales pueden amortiguar temporalmente los efectos de un entorno adverso. Asimismo, el coeficiente bajo reportado por Amasifuen et al. (2022) indica que, en algunos contextos, la satisfacción se apoya más en factores extrínsecos (remuneración, estabilidad) que en el clima “per se”. Estos matices obligan a considerar variables moderadoras, por ejemplo, el tipo de contrato o la identidad profesional, para afinar la predicción de desempeño institucional y evitar interpretaciones que desconozcan restricciones estructurales del empleo público.

En ese sentido, cada mejora en el entorno organizacional (recursos, relaciones, liderazgo y justicia) tiene un doble efecto: 1) incrementa la satisfacción y el bienestar de los servidores, reforzando sus recursos psicológicos y su compromiso, y 2) eleva los estándares de rendimiento, medidos en eficiencia operativa y percepción ciudadana. Cuando alguno de estos componentes presenta deficiencias, la articulación entre bienestar y desempeño se debilita y la organización puede experimentar mayores niveles de rotación y un deterioro progresivo de su reputación pública. En la Figura 7 se representa un resumen del modelo teórico propuesto:

Figura 7

Modelo teórico del clima organizacional y desempeño institucional



Nota. Se ilustra cómo la mejora de las condiciones organizacionales actúa como base para fortalecer la satisfacción laboral del personal. Este bienestar, a su vez, impulsa el compromiso colectivo y se traduce en un mayor rendimiento institucional.

4.2.2. Implicaciones derivadas de los hallazgos alcanzados

Desde una perspectiva académica, el modelo teórico desarrollado en este estudio contribuye a ampliar y robustecer las explicaciones contemporáneas sobre la interacción

entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, particularmente en contextos municipales del sur andino peruano. A diferencia de formulaciones más generalistas, el modelo propuesto identifica que no todas las dimensiones del entorno organizacional impactan de manera uniforme en la experiencia laboral del personal. Por ejemplo, si bien la “estabilidad laboral” y el “sentido de pertenencia” evidencian correlaciones robustas con la satisfacción global ($\rho = 0.703$ y $\rho = 0.694$, respectivamente), otras dimensiones como la “disponibilidad de recursos” o los “valores institucionales” presentan efectos moderados ($\rho = 0.548$ y $\rho = 0.551$). Este hallazgo invita a refinar los modelos tradicionales, como el de Locke (1976) o el enfoque psicosocial de Schneider et al. (2013), incorporando una distinción más precisa entre factores estructurales (recursos, normas) y psicosociales (cohesión, liderazgo), y considerando sus impactos diferenciales sobre la motivación y el desempeño funcional. Lo que resulta útil para orientar intervenciones con el enfoque de la Autoridad Nacional del Servicio Civil

Asimismo, el modelo empírico confirma y matiza teorías claves como la de los recursos conservados (Hobfoll, 2011) y la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2012), al demostrar que un entorno institucional favorable no sólo amortigua el desgaste emocional y facilita la persistencia laboral, sino que también configura un espacio donde la competencia, la autonomía y el vínculo grupal se fortalecen de forma sinérgica. Esta validación parcial, combinada con los matices observados (por ejemplo, la satisfacción se sostiene temporalmente en motivación vocacional aun con clima desfavorable, como hallaron Macías García y Vanga Arvelo (2021), refuerza la idea de que las teorías clásicas deben ser adaptadas a realidades de alta rotación, informalidad administrativa y dotación presupuestal limitada, propias del aparato estatal peruano. Lo que sugiere que la mejora institucional requiere reglas y procedimientos estables que permitan sostener el desarrollo y desempeño del personal de manera gradual (Ley N.º 30057, 2013).

En términos metodológicos, el enfoque correlacional aplicado ofrece una contribución replicable al estudio de clima institucional en entidades subnacionales, tradicionalmente subrepresentadas en la literatura. Al integrar instrumentos cuantitativos validados, con hipótesis formuladas desde el marco conceptual contemporáneo, el presente estudio ofrece una plantilla analítica útil para investigaciones futuras tanto en Perú como en otros contextos similares de América Latina. Además, al focalizarse en la Municipalidad Distrital de Vilquechico, una jurisdicción periférica, rural y presupuestalmente

restringida, se enriquece la discusión sobre el rendimiento público desde una perspectiva descentralizada, aportando a una comprensión más situada del vínculo entre bienestar laboral y eficacia estatal.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos del modelo tienen implicancias directas para el diseño de políticas públicas orientadas a mejorar el rendimiento organizacional y el bienestar de los trabajadores municipales. En primer lugar, la evidencia estadística demuestra que fortalecer dimensiones como el liderazgo participativo, la coherencia normativa y la cultura del reconocimiento no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también promueve la permanencia, reduce el burnout (Lipa Ccama, 2024) y mejora la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio, como documentan Espinoza Vásquez y Juárez-Gutierrez (2022) y Condori Apaza (2024). Esto sugiere que el fortalecimiento del clima organizacional debe ser concebido no como un “beneficio laboral”, sino como una estrategia institucional para elevar el desempeño público. Por ello, estas acciones pueden formularse como medidas de fortalecimiento de la gestión de personas mediante instrumentos de gestión y etapas verificables (Ley N.º 30057, 2013; Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM, 2014).

En segundo lugar, el modelo permite identificar nodos críticos para la intervención: por ejemplo, la baja percepción de recursos y la incoherencia normativa revelaron cuellos de botella que, de no resolverse, socavan el entusiasmo inicial de los trabajadores jóvenes y perpetúan una curva descendente de compromiso. En consecuencia, la gestión municipal debería priorizar reformas en tres ejes: 1) institucionalizar mecanismos de retroalimentación y participación del personal, 2) transparentar criterios de ascenso y retribución conforme a principios de equidad (Adams, 1965), y 3) rediseñar los sistemas de inducción y desarrollo profesional con trayectorias diferenciadas por antigüedad y rol funcional.

Además, la robustez de la correlación general entre clima y satisfacción ($\rho = 0.876$, $p < 0.001$) justifica la incorporación de métricas internas de percepción laboral como indicadores de gestión. Al igual que en los estudios de Ortega Pilco y Campos Márquez (2024) o Toledo Mendieta (2022), integrar diagnósticos periódicos de clima organizacional permitiría detectar zonas de descontento latente, orientar intervenciones estratégicas y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Esta

práctica no solo fortalece el desempeño individual y colectivo, sino que también actúa como salvaguarda contra el deterioro institucional prolongado.

Finalmente, desde una perspectiva de gobernabilidad pública, el modelo reafirma que el rendimiento institucional no depende exclusivamente de la asignación presupuestaria o de normas externas, sino también, y decisivamente, de las condiciones internas que estructuran la experiencia laboral cotidiana. Como han demostrado Ramos Mendez (2018), Sánchez Huanca (2022) y Amasifuen et al. (2022), la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno incide en su disposición al cambio, en su creatividad ante contingencias y en su compromiso con la misión pública. Por lo tanto, intervenir en el clima organizacional no es solo una cuestión de justicia laboral, sino una herramienta estratégica para recuperar la legitimidad de las municipalidades y responder eficazmente a las exigencias de la ciudadanía.

4.2.3. Limitaciones y reflexión crítica

A pesar de las contribuciones teóricas y empíricas que ofrece el presente estudio sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el contexto municipal, es imprescindible reconocer una serie de limitaciones que restringen la amplitud interpretativa y la generalización de sus hallazgos. En primer lugar, la investigación se centró exclusivamente en la Municipalidad Distrital de Vilquechico, un entorno institucional y geográfico con características particulares, es una entidad pública de nivel distrital, situada en una región altiplánica con recursos presupuestales limitados, alta rotación de personal y condiciones administrativas propias del Estado peruano en zonas rurales. Este enfoque situado permitió explorar el fenómeno de manera detallada y contextualizada, pero impide generalizar los resultados a municipalidades provinciales, urbanas o de otras regiones con dinámicas distintas en términos de gobernanza, infraestructura y gestión del talento humano. Futuros estudios podrían ampliar la cobertura territorial, comparando diversos niveles de gobierno y tipos de contextos (costero, amazónico, metropolitano) para contrastar patrones institucionales y validar el modelo en escenarios diferenciados.

En segundo lugar, la medición de las variables centrales, clima organizacional y satisfacción laboral, se realizó exclusivamente a partir de encuestas auto aplicadas que capturan percepciones individuales. Si bien esta metodología es coherente con el marco teórico adoptado, es necesario advertir el riesgo de sesgos perceptuales que puedan distorsionar la realidad organizativa, especialmente en contextos donde prevalece la ambigüedad normativa o la ausencia de sistemas de retroalimentación estructurados. La carencia de triangulación con datos objetivos, como tasas de rotación, reportes de desempeño, auditorías internas o evaluaciones externas, limita la capacidad de contrastar las percepciones reportadas con indicadores verificables de funcionamiento institucional. En este sentido, futuras investigaciones podrían complementar el enfoque perceptual con fuentes de datos múltiples, como análisis documental, revisión de expedientes administrativos o entrevistas a gestores y autoridades institucionales.

Una tercera limitación relevante reside en la orientación eminentemente correlacional del diseño metodológico. Aunque el modelo estadístico adoptado, la correlación de Spearman, permitió identificar asociaciones significativas entre variables, no es posible inferir relaciones causales ni explorar con profundidad los mecanismos de mediación o moderación que explicarían la intensidad y dirección de dichas relaciones. Por ejemplo, no se pudo analizar cómo factores como la antigüedad, el tipo de contrato o el área funcional podrían alterar la relación entre clima y satisfacción. Asimismo, el modelo no integra otras variables contextuales relevantes, como la cultura organizacional, el estilo gerencial dominante o la trayectoria política del municipio, que podrían ofrecer explicaciones más integrales del fenómeno observado. De ahí que una línea futura de investigación podría considerar un enfoque mixto o multivariado, incluyendo análisis de regresión, modelamiento estructural o incluso técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad o grupos focales.

Finalmente, se reconoce la ausencia de una perspectiva institucional más amplia en el análisis de la gestión organizacional. El estudio se centró en las percepciones del personal administrativo, sin incorporar la mirada estratégica de la dirección municipal ni los componentes normativos, presupuestales y políticos que condicionan las posibilidades de acción institucional. Esto limita la comprensión de cómo las políticas de gestión de personas, la planificación estratégica o los marcos regulatorios afectan directamente la configuración del clima organizacional. Como lo sostienen Iglesias Armenteros y Torres

Esperón (2018) y Márquez Gómez y Cardoso Jiménez (2022), el clima no es sólo un reflejo de interacciones cotidianas, sino también un producto de decisiones organizacionales y del marco institucional más amplio en el que opera una entidad pública.

Incluir una aproximación institucional hubiera permitido, por ejemplo, evaluar si la municipalidad cuenta con un plan de desarrollo de capacidades, sistemas de incentivos ligados al desempeño, protocolos de bienestar laboral o mecanismos de reconocimiento. También habría sido posible analizar barreras estructurales como la rigidez normativa, la centralización de decisiones o la falta de presupuesto que limitan la implementación de buenas prácticas organizativas. En investigaciones futuras, la inclusión de entrevistas a funcionarios de nivel decisonal, revisión de planes institucionales y análisis de cultura organizacional permitiría observar la relación entre clima y satisfacción como un fenómeno sistémico y bidireccional, en el que convergen tanto las condiciones operativas del entorno como las estrategias deliberadas de gestión pública.

CONCLUSIONES

Se determinó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024, es decir que, cuando el ambiente se percibe más justo, estable y participativo, la satisfacción tiende a ser notablemente mayor. En particular, se observa que sentirse seguro en el puesto de trabajo y percibir estabilidad en la institución se asocia fuertemente con una mejor valoración del trabajo en general; del mismo modo, el sentido de pertenencia y el sentirse parte del equipo está estrechamente vinculada con la satisfacción que se tiene con los compañeros.

El clima organizacional del personal administrativo se ubica principalmente en un nivel medio, debido a que, aunque el entorno permite cumplir las funciones y no se reporta una percepción abiertamente negativa, persisten aspectos que limitan que se perciba como altamente favorable, especialmente en disponibilidad de recursos y claridad/coherencia normativa, así como en el estilo de dirección y criterios de reconocimiento. Lo cual implica que la municipalidad cuenta con una base funcional para operar, pero requiere ordenar y sostener mejoras en recursos, reglas y prácticas de conducción para pasar de un funcionamiento “aceptable” a uno más movilizador.

La satisfacción laboral del personal administrativo presenta un predominio de nivel medio, debido a que el trabajo cubre expectativas básicas y elementos como remuneración y estabilidad contribuyen a contener el malestar, pero aún se observan señales de desajuste en el contenido del trabajo, oportunidades de desarrollo y convivencia, lo que impide que la satisfacción sea alta de manera generalizada. Lo cual implica que la entidad debe complementar los factores de contención con acciones que fortalezcan motivadores internos, tales como reconocimiento, desarrollo y mejora de la coordinación interpersonal, para consolidar una experiencia laboral más positiva y sostenida

RECOMENDACIONES

Dado que se comprobó que el clima organizacional y la satisfacción laboral están fuertemente relacionados, y que la sola estabilidad en el puesto no garantiza que el personal se sienta motivado, se recomienda que la Municipalidad Distrital de Vilquechico ordene su gestión de personas bajo el enfoque del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SERVIR). En primer lugar, es necesario diseñar e implementar programas de liderazgo participativo y justicia organizativa que permitan revertir la percepción de inequidad detectada, especialmente en el estilo de dirección y las prácticas de retribución. Para ello, se sugiere capacitar a las jefaturas y mandos medios en técnicas de liderazgo empático, comunicación interna y escucha activa, reforzando la retroalimentación periódica y transparente, en coherencia con la guía para fortalecer la comunicación interna.

Considerando el peso del personal joven y el desgaste que se observa con los años de servicio, se recomienda que la Oficina de Recursos Humanos institucionalice planes de desarrollo profesional claros, que reconozcan el mérito y la experiencia, alineados al tránsito progresivo hacia el régimen del Servicio Civil, priorizando reglas verificables de desarrollo y desempeño. Esto incluye definir caminos de ascenso y promoción interna, implementar sistemas de mentores y priorizar concursos internos para ciertas plazas, según disponibilidad y perfiles. Asimismo, se sugiere asegurar la disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos básicos (mobiliario adecuado, herramientas y equipos actualizados), para que el personal pueda realizar su trabajo sin sentir que carece de lo necesario.

Ante las debilidades identificadas en la claridad y coherencia de las normas internas, se recomienda que la Oficina de Planeamiento y la Secretaría General revisen y ordenen los manuales de funciones y los procedimientos institucionales, de modo que sean más claros, simples y fáciles de aplicar, formalizando responsables, productos verificables y trazabilidad de los acuerdos y acciones de mejora, conforme a la guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional. Del mismo modo, se sugiere actualizar estos documentos con participación del personal mediante talleres o mesas de trabajo, a fin de recoger problemas concretos y validar mejoras aplicables, lo que fortalecerá el sentido de pertenencia y la percepción de ser escuchados dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., & Sanabria, B. (2019). *Escala de clima organizacional (EDCO)*. Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolivia. <https://cutt.ly/SrbdEz3D>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(1), 89-102. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- Arias Gallegos, W., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2), 81–90. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bulgarelli-Bolaños, R. M., Rivera-Rodríguez, J. A., & Fallas-Vargas, M. A. (2017). El proceso vocacional del estudiantado universitario en condición de logro y rezago académico: Un análisis desde el enfoque evolutivo de Donald Super. *Revista Electrónica Educare*, 21(1), 1-24. <https://doi.org/10.15359/ree.21-1.1>
- Burbano Cabrera, J. S., & Campi Cevallos, C. F. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM del Ecuador. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 6(45), 297–312. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss45.2022pp297-312>
- Cariapaza Mamani, J. Y. (2019). *Relación entre el clima institucional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acora, periodo 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20637>

- Carrion Colchado, B. J. (2018). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña - región Lambayeque. Año 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7754>
- Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Puno-Perú, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 5-13.
<https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/48/48>
- Claeys, C., Nève, J., Tulkens, P. M., & Spinewine, A. (2012). Content validity and inter-rater reliability of an instrument to characterize unintentional medication discrepancies. *Drugs & Aging*, 29(7), 577–591.
<https://doi.org/10.1007/BF03262275>
- Condori Apaza, E. (2024). *Desempeño laboral y la satisfacción del contribuyente en la gerencia de administración tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Juliaca]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unaj.edu.pe/handle/unaj/66>
- Constitución Política del Perú [Const] de 1993. Constitución Política del Perú. 29 de diciembre de 1993 (Perú).
- Cordero Quinzacara, E. (2019). Los reglamentos como fuente del derecho administrativo y su control jurisdiccional. *Ius et Praxis*, 25(1), 285–334.
<https://doi.org/10.4067/S0718-00122019000100285>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Deci, E., & Ryan, R. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp. 416–437). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Decreto Legislativo N.º 1023-2008 de 2008. Ley de Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y sus modificatorias. 20 de junio de 2008
- Decreto Legislativo N.º 1057 de 2008. Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. 27 de junio de 2008.

- Decreto Legislativo N.º 276 de 2018. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. 10 de febrero de 2018.
- Decreto Legislativo N.º 728 de 2020. Ley de Productividad y Competitividad Laboral. 11 de marzo de 2020.
- Decreto Supremo N.º 041-2014-PCM de 2014. Que aprueba el Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales. 13 de junio de 2014.
- Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM de 2014. Que aprueba el Reglamento General de la Ley N.º 30057 (Ley del Servicio Civil). 13 de junio de 2014.
- Decreto Supremo N.º 075-2008-PCM de 2008. Régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS. 25 de noviembre de 2008.
- Defensoría del Pueblo. (13 de noviembre de 2020). *Reniec restituye derecho a la identidad a ciudadano en Puno tras intervención de la Defensoría del Pueblo*. <https://cutt.ly/ntfsa71K>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36. <https://cutt.ly/jrbuWpeJ>
- Espinoza Vásquez, G., & Juárez-Gutierrez, R. E. (2022). El clima organizacional y satisfacción del usuario al recibir atención en una municipalidad. *Gestiones*, 2(1), 1–11. <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/42>
- Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. <https://cutt.ly/brbuEOLT>
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551994010>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Huanca Bautista, G. I. del P. (2021). *Gestión del tiempo en el trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Vilquechico-Huancané-Puno, año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5440>
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197–209. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=93793>
- Kamichi Miyashiro, M. J. (2023). La realidad de la informalidad en el Perú previo a su bicentenario. *Desde El Sur*, 15(1), e0013. <https://doi.org/10.21142/des-1501-2023-0013>
- Ley N.º 27815 de 2002. Ley del código de ética de la función pública. 22 de julio de 2002.
- Ley N.º 30057 de 2013. Ley del Servicio Civil. 4 de julio de 2013.
- Ley N.º 27972 de 2003. Ley Orgánica de Municipalidades. 26 de mayo de 2003.
- Lipa Ccama, R. H. (2024). *Burnout laboral y satisfacción de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Samán, Puno-2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Juliaca]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unaj.edu.pe/handle/unaj/53>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luque, J. C. (24 de setiembre de 2019). *El distrito de Vilquechico*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/427301999/Vil-Que-Chico>

- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.
<https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Mamani Guevara, H. C. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas con jornada escolar completa del Distrito de Acora 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional.
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13193>
- Márquez Gómez, J. O., & Cardoso Jiménez, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25).
<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324>
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157-166. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>
- Mercedes Brea, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino* [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. Repositorio institucional.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/963>
- Mero Rodríguez, S. B. (2023). *El clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del Municipio de la ciudad de Manta* [Tesis de licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4481>
- Montero, C., Fernández, M., Cáceres, E., Almeida, S., & Cáceres, S. (2015). Nivel de la satisfacción laboral de trabajadores profesionales administrativos de una empresa manufacturera ubicada en la región oriental de Venezuela. *Saber*, 27(4), 586-594. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427744808009>
- Montoya Cáceres, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal

- chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Ortega Pilco, D. I., & Campos Márquez, A. J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una municipalidad, 2024. *Journal of Neuroscience and Public Health*, 4(2), 13-22.
<https://revista.uct.edu.pe/index.php/neuroscience/article/view/700>
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., & García-Cueto, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: Avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344033718006>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Radio Onda Azul. (11 de junio de 2024). *Regidores denuncian que alcalde del distrito de Vilquechico obstruye acciones de fiscalización*. <https://cutt.ly/PtfsiGZF>
- Ramos Mendez, A. R. (2018). *Clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la gerencia de administración tributaria de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional.
<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1220>
- Randstad Workmonitor (20 septiembre 2018). *Randstad Workmonitor Q3 2018*.
<https://cutt.ly/7rbiPsZf>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE de 2017. Aprobar la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”. 24 de agosto de 2017.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 151-2017-SERVIR-PE de 2017. Aprobar por delegación la “Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna”. 24 de agosto de 2017.
- Rojas Tejada, A., Fernández Prados, J. S., & Pérez Meléndez, C. (1998). *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Editorial Síntesis.
- Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176

- Sánchez Huanca, S. V. (2022). *El clima laboral y la motivación laboral en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Huatasani de Juliaca, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6101>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. *The American Journal of Psychology*, *15*, 201-292. <https://doi.org/10.2307/1412107>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Toledo Mendieta, T. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores de una municipalidad distrital, de la provincia de Chincheros - Apurímac, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/98328>
- Triola, M. F. (2018). *Estadística* (12ª ed.). Pearson Educación.
- Vargas Téllez, J. A. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, *4*(7), 172-204. <https://doi.org/10.21640/ns.v4i7.181>
- Vega Chimbo, E. A., & Villavicencio Piña, D. M. (2020). *Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la Prefectura del Azuay. Una estrategia de intervención desde el trabajo social* [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca]. Repositorio institucional. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/34669>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de consistencia

Título: Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024

Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Metodología
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024?	Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024	Existe relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024	Variable 1 Clima organizacional	Relaciones interpersonales Estilo de dirección y retribución Sentido de pertenencia Disponibilidad y recursos Estabilidad laboral Claridad y coherencia Valores institucionales	Enfoque Cuantitativo Alcance Correlacional Diseño No experimental - Transversal Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario Población y muestra Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Vilquechico 45 servidores públicos
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2 Satisfacción laboral	Satisfacción con el trabajo Satisfacción con autoridades Satisfacción con el sueldo Satisfacción con compañeros Satisfacción con oportunidades	
¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024? ¿Cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024?	Describir el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024 Describir la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico – 2024	El clima organizacional del personal administrativo es predominantemente de nivel medio de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024. El nivel de satisfacción laboral del personal administrativo es predominantemente de nivel medio de la Municipalidad Distrital de Vilquechico - 2024.			

Anexo 2

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUECHICO

Estimado colaborador, el presente cuestionario es de carácter anónimo, y forma parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información relevante acerca del clima organizacional y satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Vilquechico; por favor, responda con sinceridad y según su criterio. Le agradezco por brindarnos unos minutos de su tiempo.

INSTRUCCIONES

1. Si tiene alguna duda, consultar al responsable del presente cuestionario.
2. Marca con una "X" en un solo recuadro la alternativa de cada ítem según su criterio.
3. Se muestra en la siguiente escala de acuerdo a su realidad o contexto.

Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre	Casi siempre
1	2	3	4	5

I. Datos generales

1. Sexo o Género
 - a) Masculino
 - b) Femenino
2. Edad
 - a) 18 a 30
 - b) 31 a 40
 - c) 41 a 50
 - d) 50 a más
3. Tiempo de servicio
 - a) 6 meses a 1 año
 - b) 2 a 5 años
 - c) 6 años a más

II. Clima organizacional

Dimensiones	Preguntas	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales	1. ¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?					
	2. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?					
Estilo de dirección retribución	3. ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?					
	4. ¿Son justas las órdenes impartidas por el jefe?					
Sentido de pertenencia	5. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución?					
	6. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución?					
Disponibilidad y recurso	7. ¿Recomendaría a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo?					
	8. ¿Sería más feliz en otra institución?					
Estabilidad laboral	9. ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?					
	10. ¿Es difícil tener acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo?					
Claridad y coherencia	11. ¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?					
	12. ¿Depende la permanencia en el cargo de mi buen desempeño?					
Valores institucionales	13. ¿Entiendo de manera clara las metas de la institución?					
	14. ¿Los directivos nos informan sobre los logros de la institución?					

III. Satisfacción laboral

Dimensiones	Preguntas	1	2	3	4	5
Satisfacción con el trabajo	1. ¿Sientes seguridad en tu centro de trabajo?					
	2. ¿Estás satisfecho/a con las condiciones físicas en el desarrollo de tus actividades?					
	3. ¿Existe una relación cordial con tus compañeros de trabajo?					
	4. ¿Tienes libertad para elegir tus propios métodos de trabajo de acuerdo a las actividades que realizas?					
Satisfacción con las autoridades superiores	5. ¿Consideras que la oficina actúa con autonomía?					
	6. ¿Percibes que el trabajo proyectado y desarrollado por la gestión está orientado al logro de metas y objetivos?					
	7. ¿La gestión te inspira confianza por la labor que realiza?					
Satisfacción con el sueldo	8. ¿Participas en los trabajos de planificación que se realizan en la institución?					
	9. ¿Las recompensas sociales que recibes en la institución son suficientes?					
	10. ¿El sueldo que percibes te hace sentir que tu crecimiento personal es satisfactorio?					
	11. ¿Recibes recompensa por el trabajo realizado en la institución?					
Satisfacción con los compañeros	12. ¿El sueldo que percibes ha contribuido a mejorar tu calidad de vida?					
	13. ¿Existe un plan de motivación en la institución para compensar tu progreso profesional?					
	14. ¿Percibes cooperación entre los administrativos de la institución?					
	15. ¿Participas en los diferentes eventos que realiza la institución?					
Satisfacción con las oportunidades de trabajo	16. ¿Practicas relaciones de cordialidad con tus compañeros de trabajo?					
	17. ¿Recibes reconocimiento de la institución por tu labor administrativa?					
	18. ¿Sientes satisfacción por el logro obtenido en tu labor administrativa?					
	19. ¿Consideras que los ascensos que se dan son justos?					
	20. ¿Las oportunidades que brinda la institución se orientan a tus expectativas profesionales?					

Gracias por su apoyo.

Anexo 3

Validez de instrumentos de recolección de datos

Ficha de validación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
ESCUELA PROFESIONAL DE
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS: JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO: **Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico**

I. REFERENCIAS

- 1.1. EXPERTO: Ruddy Neylor Zúñiga Calla
 1.2. ESPECIALIDAD: Abogada
 1.3. CARGO ACTUAL: Sub Gerente de Recursos Humanos
 1.4. GRADO ACADÉMICO: Abogada

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS A EVALUAR	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
ESPECÍFICOS	1. Claridad en la redacción					X	
	2. Coherencia interna					X	
	3. Inducción a la respuesta (sesgo)				X		
	4. Lenguaje adecuado con el nivel del informante					X	
	5. Mide lo que pretende					X	
GENERALES	6. El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder					X	
	7. Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación					X	
	8. Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial					X	
	9. El número de ítems es suficiente para recoger la información				X		
	10. Los ítems se deduce de los indicadores				X		
SUB TOTAL							
TOTAL							

Coefficiente de valorización porcentual, C = 0.94

III. RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
 b. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: Juliaca, 21/11/2024

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN
JULIACA

Abog. Ruddy N. Zúñiga Calla
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Sello y firma del experto

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

El que suscribe, Ruddy Neylor Zuñiga Calla,
 Identificado con DNI N° 46703498 de
 profesión Abogado ejerciendo actualmente
 como Sub Gerente de Recursos Humanos

....., hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al instrumento de encuesta sobre el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Vilquechico. Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo evaluar según los criterios establecidos y formular de modo general las siguientes apreciaciones:

Criterios	Descripción	D	M	B	MB
SUFICIENCIA	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.			X	
CLARIDAD	Los ítems se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.				X
COHERENCIA	Los ítems tienen relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.				X
RELEVANCIA	Los ítems son esenciales o importantes, es decir deben ser incluidos.				X

Nota. D= Deficiente, M= Mejorar, B=Bueno y MB=Muy Bueno

Fecha: 21 de noviembre del 2024

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN
 PUNTA
 VILQUECHICO

Ruddy N. Zuñiga Calla
 SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
 Sello y firma del experto

Ficha de validación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
ESCUELA PROFESIONAL DE
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS: JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO: **Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico**

I. REFERENCIAS

- 1.1. EXPERTO: Raquel Roxana Ancorí Quispe
 1.2. ESPECIALIDAD: Trabajo Social
 1.3. CARGO ACTUAL: Sub Gerente de Promoción, Participación y Programas Sociales
 1.4. GRADO ACADÉMICO: Licenciada

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS A EVALUAR	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
ESPECÍFICOS	1. Claridad en la redacción			X			
	2. Coherencia interna			X			
	3. Inducción a la respuesta (sesgo)			X			
	4. Lenguaje adecuado con el nivel del informante				X		
	5. Mide lo que pretende				X		
GENERALES	6. El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder				X		
	7. Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación					X	
	8. Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial				X		
	9. El número de ítems es suficiente para recoger la información				X		
	10. Los ítems se deduce de los indicadores				X		
SUB TOTAL							
TOTAL							

Coefficiente de valorización porcentual, C = 0.76

III. RECOMENDACIONES

El proceso de evaluación de instrumento de acopio de datos debe ser un proceso riguroso que garantice la fiabilidad en relación con el clima organizacional, el bienestar del ambiente y el bienestar de la institución.

IV. RESOLUCIÓN

- c. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
 d. Desaprobado (C < 75% = 0.75)



Lugar y fecha: Juliaca, 21/11/24



Sello y firma del experto

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

El que suscribe, Paquel Roxana Anccori Quispe,
 Identificado con DNI N° 47272636 de
 profesión Trabajo Social, ejerciendo actualmente
 como Sub Gerente de Promoción, Participación y Programa
Sociales, hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al
 instrumento de encuesta sobre el clima organizacional y satisfacción laboral de los
 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Vilquechico. Luego de hacer
 las observaciones pertinentes, puedo evaluar según los criterios establecidos y formular de modo
 general las siguientes apreciaciones:

Criterios	Descripción	D	M	B	MB
SUFICIENCIA	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.			X	
CLARIDAD	Los ítems se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.			X	
COHERENCIA	Los ítems tienen relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.			X	
RELEVANCIA	Los ítems son esenciales o importantes, es decir deben ser incluidos.				X

Nota. D= Deficiente, M= Mejorar, B=Bueno y MB=Muy Bueno

Fecha: 21 de noviembre del 2024

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN

Paquel Roxana Anccori Quispe
 SUB GERENTE DE PROMOCIÓN,
 PARTICIPACIÓN Y PROGRAMAS SOCIALES

Sello y firma del experto

Ficha de validación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
 ESCUELA PROFESIONAL DE
 GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS: JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO: Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Vilquechico

I. REFERENCIAS

1.1. EXPERTO: *José Jhon Gómez Molleapaza*
 1.2. ESPECIALIDAD: *Abogado*
 1.3. CARGO ACTUAL: *Jefe de Recursos Humanos*
 1.4. GRADO ACADÉMICO: *Abogado*

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS A EVALUAR	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
ESPECÍFICOS	1. Claridad en la redacción			X			
	2. Coherencia interna			X			
	3. Inducción a la respuesta (sesgo)				X		
	4. Lenguaje adecuado con el nivel del informante				X		
	5. Mide lo que pretende				X		
GENERALES	6. El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder					X	
	7. Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación					X	
	8. Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial					X	
	9. El número de ítems es suficiente para recoger la información					X	
	10. Los ítems se deduce de los indicadores					X	
SUB TOTAL							
TOTAL							

Coefficiente de valorización porcentual, C =

III. RECOMENDACIONES

.....

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
 b. Desaprobado (C < 75% = 0.75)



Lugar y fecha:), 27/01/25

José Jhon Gómez Molleapaza
 Jefe de Recursos Humanos
 Municipalidad Distrital de Vilquechico

Sello y firma del experto

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

El que suscribe Luis Shoa Gomez Mollepaña,
 Identificado con DNI N° 70299563 de
 profesion Abogado ejerciendo actualmente
 como Jefe de Recursos Humanos.

hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al
 instrumento de encuesta sobre el clima organizacional y satisfacción laboral de los
trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Vilquechico. Luego de hacer
 las observaciones pertinentes, puedo evaluar según los criterios establecidos y formular de modo
 general las siguientes apreciaciones:

Criterios	Descripción	D	M	B	MB
SUFICIENCIA	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.			X	
CLARIDAD	Los ítems se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.				X
COHERENCIA	Los ítems tienen relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.			X	
RELEVANCIA	Los ítems son esenciales o importantes, es decir deben ser incluidos.				X

Nota: D= Deficiente, M= Mejorar, B= Bueno y MB= Muy Bueno

Fecha: 27 de enero del 2025


 MUNICIPALIDAD DISTRITAL VILQUECHICO
Luis Shoa Gomez Mollepaña
 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

 Sellero y firma del experto

Anexo 4

Acta de aprobación de proyecto de tesis

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
VICEPRESIDENCIA DE INVESTIGACIÓN

2024-217



ACTA DE APROBACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

En la Ciudad Universitaria, a los 18 días del mes OCTUBRE del 2024 siendo horas 12:00:01. Los miembros del Jurado, declaran APROBADO POR MAYORIA el PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS titulado:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUECHICO - 2024

Presentado por el(la) Bachiller:

RUT NOEMI CHUQUIMAMANI QUISPE

De la Escuela Profesional de:

GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Siendo el Jurado Dictaminador, conformado por:

Presidente : Dra. DIANA MARLENY PASACA APAZA
Segundo Miembro : Dr. OCTAVIO CONDORI MAMANI
Tercer Miembro : Mg. ALBERTO MIGUEL CAMARGO QUIROGA
Asesor : Dr. JUAN MANUEL TITO HUMPIRI

Para dar fe de este proceso electrónico, la Vicepresidencia de Investigación de la Universidad Nacional de Juliaca - Puno, mediante la Plataforma de Investigación se le asigna la presente constancia y a partir de la presente fecha queda expedito para la ejecución de su PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS.

Juliaca, OCTUBRE de 2024

P.LATAFORMA DE INVESTIGACIÓN

Vicepresidencia de Investigación
Teléfono: 051-332927
e-mail: investigacion@una.edu.pe
web: <http://www.una.edu.pe>

[Oficina de Plataforma de Investigación y Decretos]

Anexo 5

Galería fotográfica





