

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Clima organizacional y satisfacción laboral en  
los servidores civiles del Gobierno  
Regional Junín, 2022**

Liseth Mirella Espinoza Ticse  
Cynthia Maria Fabian Guerra

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga

### **Agradecimiento**

A Dios por estar presente en nuestras vidas, brindándonos salud tanto a nosotras como a nuestras familias.

También agradecemos a la Universidad Continental por brindarnos la oportunidad de aprender de los profesionales íntegros y capacitados que han aportado en nuestro desarrollo profesional. A todos nuestros docentes que nos han acompañado en este proceso. Al Dr. Pedro Gurmendi que con sus consejos y aportes han contribuido con la culminación exitosa de esta tesis.

Las autoras.

### **Dedicatoria**

A nuestras familias, especialmente a nuestros padres, esposo e hijo, quienes con su compañía, apoyo y confianza han impulsado nuestro desarrollo personal y profesional, también a todas las personas que nos brindaron la confianza requerida para la concluir la tesis.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Asesor .....  | 2  |
| Agradecimiento .....                                  | 3  |
| Dedicatoria.....                                      | 4  |
| Resumen .....   | 12 |
| Abstract .....  | 13 |
| Introducción .....                                    | 14 |
| Índice .....  | 5  |
| Índice de tablas.....                                 | 8  |
| Índice de figuras .....                               | 10 |
| Capítulo I Planteamiento del estudio.....             | 16 |
| 1.1. Planteamiento y formulación del problema .....   | 16 |
| 1.1.1. Planteamiento del problema. ....               | 16 |
| 1.1. 2. Formulación del problema. ....                | 22 |
| 1. 2. Determinación de objetivos .....                | 23 |
| 1. 2. 1. Objetivo general.....                        | 23 |
| 1. 2. 2. Objetivos específicos.....                   | 23 |
| 1. 3. Justificación e importancia del estudio.....    | 23 |
| 1. 4. Limitaciones de la presente investigación ..... | 24 |
| Capítulo II Marco teórico .....                       | 25 |
| 2.1. Antecedentes del problema .....                  | 25 |
| 2.1.1. Antecedentes Internacionales.....              | 25 |
| 2.1.2. Antecedentes Nacionales. ....                  | 30 |
| 2.1.3. Antecedentes Locales. ....                     | 34 |
| 2.2. Bases teóricas .....                             | 35 |
| 2.2.1. Clima Organizacional. ....                     | 36 |
| 2.2.2. Satisfacción Laboral. ....                     | 51 |
| 2.3. Definición de términos básicos .....             | 67 |
| 2.3.1. Clima. ....                                    | 67 |
| 2.3.2. Conducta. ....                                 | 67 |
| 2.3.3. Desempeño. ....                                | 67 |
| 2.3.4. Organización. ....                             | 67 |
| 2.3.5. Percepción.....                                | 67 |
| 2.3.6. Políticas.....                                 | 68 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.3.7. Satisfacción.....  | 68  |
| 2.3.8. Servidor Público.....  | 68  |
| 2.3.9. Variable Dependiente.....  | 68  |
| 2.3.10. Variable Independiente.....   | 68  |
| Capítulo III Hipótesis y variables.....                                       | 69  |
| 3.1. Hipótesis.....   | 69  |
| 3.1.1. Hipótesis general.....   | 69  |
| 3.1.2. Hipótesis específicas.....   | 69  |
| 3.2. Operacionalización de variables.....                                     | 70  |
| 3.2.1. Definición conceptual de las variables.....                            | 70  |
| 3.2.2. Definición operacional de variables.....                               | 70  |
| 3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables.....                  | 71  |
| Capítulo IV Metodología del estudio.....                                      | 76  |
| 4.1. Método.....  | 76  |
| 4.2. Enfoque.....   | 76  |
| 4.3. Alcance.....   | 76  |
| 4.4. Tipo.....  | 77  |
| 4.5. Nivel de la investigación.....   | 77  |
| 4.6. Diseño de la investigación.....  | 77  |
| 4.7. Población.....   | 78  |
| 4.8. Muestra.....   | 79  |
| 4.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                     | 79  |
| 4.9.1. Técnica.....   | 80  |
| 4.9.2. Instrumentos.....  | 80  |
| 4.9.3. Técnicas de análisis de datos.....                                     | 84  |
| Capítulo V Resultados.....  | 85  |
| 5.1. Resultados y análisis.....   | 85  |
| 5.1.1. Características sociodemográficas de la muestra.....                   | 85  |
| 5.1.2. Análisis de los resultados de la variable de Clima organizacional..... | 90  |
| 5.1.3. Análisis de los resultados de la variable de Satisfacción laboral..... | 96  |
| 5.1.4. Contrastación de Hipótesis.....  | 104 |
| 5.2. Discusión de resultados.....   | 120 |
| Conclusiones.....   | 122 |
| Recomendaciones.....  | 123 |

|   |     |
|---|-----|
| Referencias bibliográficas .....  | 126 |
| Anexos Anexo 1: Matriz de consistencia.....                                     | 135 |
| Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....                         | 136 |
| Anexo 3: Fichas de validación de expertos .....                                 | 141 |
| Anexo 4: Cuestionario .....   | 144 |
| Anexo 5: Evidencias de aplicación de cuestionario.....                          | 146 |
| Anexo 6: Programa de mejora de Clima organizacional y Satisfacción laboral .... | 148 |
| Anexo 7: Autorización para la aplicación de instrumentos .....                  | 167 |



## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 Casos disfuncionales de Clima Organizacional .....                                    | 39  |
| Tabla 2 Factores predisponentes en la forma de percibir el clima organizacional ...           | 40  |
| Tabla 3 Aspectos importantes de las teorías de la Satisfacción Laboral .....                  | 53  |
| Tabla 4 Resumen de preguntas por cada dimensión .....   | 70  |
| Tabla 5 Población total de servidores civiles GORE .....                                      | 78  |
| Tabla 6 Cálculo del tamaño de la muestra .....  | 79  |
| Tabla 7 Validación de expertos .....  | 82  |
| Tabla 8 Escala de interpretación de la confiabilidad.....                                     | 83  |
| Tabla 9 Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad .....                         | 83  |
| Tabla 10 Resultados del Alfa de Cronbach .....  | 84  |
| Tabla 11 Estadígrafos de los puntajes de Clima organizacional y Satisfacción laboral<br>..... | 85  |
| Tabla 12 Género de los servidores civiles.....  | 85  |
| Tabla 13 Edad de los servidores civiles .....   | 86  |
| Tabla 14 Grado de instrucción de los servidores civiles.....                                  | 87  |
| Tabla 15 Área de trabajo de los servidores civiles .....                                      | 88  |
| Tabla 16 Lugar de residencia de los servidores civiles .....                                  | 89  |
| Tabla 17 Resultado general obtenido en la escala de Clima organizacional .....                | 90  |
| Tabla 18 Resultados de la dimensión Autorrealización .....                                    | 92  |
| Tabla 19 Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral.....                              | 93  |
| Tabla 20 Resultados de la dimensión Supervisión .....   | 93  |
| Tabla 21 Resultados de la dimensión Comunicación .....  | 94  |
| Tabla 22 Resultados de la dimensión Condiciones laborales.....                                | 95  |
| Tabla 23 Resultado general obtenido en la escala de Satisfacción laboral .....                | 96  |
| Tabla 24 Resultados de la dimensión Condiciones físicas y/o materiales .....                  | 97  |
| Tabla 25 Resultados de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos.....               | 98  |
| Tabla 26 Resultados de la dimensión Políticas administrativas .....                           | 99  |
| Tabla 27 Resultados de la dimensión Relaciones sociales .....                                 | 100 |
| Tabla 28 Resultados de la dimensión Desarrollo personal.....                                  | 101 |
| Tabla 29 Resultados de la dimensión Desempeño de tareas.....                                  | 102 |
| Tabla 30 Resultados de la dimensión Relación con la autoridad .....                           | 103 |
| Tabla 31 Prueba de normalidad de las variables .....  | 105 |
| Tabla 32 Prueba de normalidad total .....   | 106 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 33 Correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral .....                   | 108 |
| Tabla 34 Correlación entre el clima organizacional y Condiciones físicas y/o materiales .....     | 110 |
| Tabla 35 Correlación entre el clima organizacional y Beneficios laborales y/o remunerativos ..... | 111 |
| Tabla 36 Correlación entre el clima organizacional y Políticas administrativas .....              | 113 |
| Tabla 37 Correlación entre el clima organizacional y Relaciones Sociales .....                    | 115 |
| Tabla 38 Correlación entre el clima organizacional y Desarrollo personal.....                     | 116 |
| Tabla 39 Correlación entre el clima organizacional y Desempeño de tareas .....                    | 118 |
| Tabla 40 Correlación entre el clima organizacional y Relación con la autoridad ...                | 119 |

## Índice de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 Variables de Rensis Likert .....  | 40  |
| Figura 2 Características de la Teoría Z .....                                    | 41  |
| Figura 3 Fases del experimento de la Teoría de la Relaciones Humanas .....       | 42  |
| Figura 4 Motivos de diagnóstico del clima organizacional .....                   | 51  |
| Figura 5 Factores de Herzberg .....  | 54  |
| Figura 6 Valores que los trabajadores requieren satisfacer.....                  | 55  |
| Figura 7 Tipos de ajuste .....   | 57  |
| Figura 8 Dimensiones de satisfacción laboral según Locke .....                   | 57  |
| Figura 9 Características y eventos situacionales .....                           | 58  |
| Figura 10 Congruencias y discrepancias según Bruggemann, Croskuth y Ulich .....  | 59  |
| Figura 11 Estadística de la satisfacción laboral mundial .....                   | 66  |
| Figura 12 Tipo de investigación .....  | 78  |
| Figura 13 Género de los servidores civiles .....                                 | 86  |
| Figura 14 Edad de los servidores civiles .....                                   | 87  |
| Figura 15 Grado de instrucción de los servidores civiles.....                    | 88  |
| Figura 16 Área de trabajo de los servidores civiles .....                        | 89  |
| Figura 17 Lugar de residencia de los servidores civiles .....                    | 90  |
| Figura 18 Resultado general obtenido en la escala de Clima organizacional .....  | 91  |
| Figura 19 Resultados de la dimensión Autorrealización .....                      | 92  |
| Figura 20 Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral .....               | 93  |
| Figura 21 Resultados de la dimensión Supervisión.....                            | 94  |
| Figura 22 Resultados de la dimensión Comunicación .....                          | 95  |
| Figura 23 Resultados de la dimensión Condiciones laborales .....                 | 96  |
| Figura 24 Resultado general obtenido en la escala de Satisfacción laboral .....  | 97  |
| Figura 25 Resultados de la dimensión Condiciones físicas y/o materiales .....    | 98  |
| Figura 26 Resultados de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos..... | 99  |
| Figura 27 Resultados de la dimensión Políticas administrativas .....             | 100 |
| Figura 28 Resultados de la dimensión Relaciones sociales. ....                   | 101 |
| Figura 29 Resultados de la dimensión Desarrollo personal.....                    | 102 |
| Figura 30 Resultados de la dimensión Desempeño de tareas .....                   | 102 |
| Figura 31 Resultados de la dimensión Relación con la autoridad .....             | 103 |
| Figura 32 Histograma de la prueba de normalidad de Clima organizacional .....    | 105 |
| Figura 33 Histograma de la prueba de normalidad de Satisfacción laboral .....    | 106 |

Figura 34 Histograma de la prueba de normalidad total ..... 107

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, cuyo diseño fue no experimental, de corte transversal. La población estuvo compuesta por 610 servidores civiles del Gobierno Regional de Junín, se realizó un muestreo probabilístico donde arrojó que el tamaño de muestra sería de 236 servidores. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y se usó dos cuestionarios, para medir la variable de Clima organizacional se empleó la Escala de clima laboral CL-SPC y para medir la variable de Satisfacción laboral se utilizó la Escala de satisfacción laboral SL-SPC. Los resultados descriptivos de la investigación evidenciaron que el 57.20% perciben un nivel medio con respecto al clima organizacional en su institución y el 53.39% de servidores civiles considera que el nivel de satisfacción se encuentra en un nivel regular, esto se replica en la mayoría de dimensiones de cada variable respectivamente; con respecto a los resultados de la prueba de hipótesis se evidencia que con un coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.472$ ) existe relación directa y moderada entre las variables de estudio, respecto a las hipótesis específicas se ha demostrado la correlación entre seis de las siete dimensiones de satisfacción laboral con la variable de clima organizacional, sin embargo, la dimensión de desempeño de tareas no tiene relación con la variable de clima organizacional, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.036$ ), es por ello que se infiere que dicha dimensión no está influenciada por el nivel de clima organizacional percibida en la institución. En conclusión, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, lo que da a entender la importancia que tiene el generar un buen ambiente laboral para poder lograr la satisfacción laboral de los trabajadores en el marco del cumplimiento de sus funciones y objetivos de la entidad.

**Palabras clave:** Satisfacción, clima organizacional, organización, percepción y servidor público.

## Abstract

The objective of this research was to analyze the organizational climate and job satisfaction among civil servants of the Junín Regional Government, 2022. The study had a quantitative, correlational approach, with a non-experimental, cross-sectional design. The population was composed of 610 civil servants of the Regional Government of Junín, and a probabilistic sampling was carried out, which resulted in a sample size of 236 civil servants. The data collection technique used was the survey and two questionnaires were used; to measure the Organizational Climate variable, the Work Climate Scale CL-SPC was used, and to measure the Job Satisfaction variable, the Job Satisfaction Scale SL-SPC was used. The descriptive results of the research showed that 57.20% perceive an average level with respect to the organizational climate in their institution and 53.39% of civil servants consider that the level of satisfaction is at a regular level, this is replicated in most dimensions of each variable respectively; With respect to the results of the hypothesis test, it is evident that with a Spearman's Rho correlation coefficient ( $Rho= 0.472$ ) there is a direct and moderate relationship between the variables under study, with respect to the specific hypotheses, the correlation between six of the seven dimensions of job satisfaction with the organizational climate variable has been demonstrated, However, the task performance dimension has no relationship with the organizational climate variable, with a Spearman's Rho correlation coefficient ( $Rho= 0.036$ ), which is why it is inferred that this dimension is not influenced by the level of organizational climate perceived in the institution. In conclusion, when the organizational climate increases significantly, job satisfaction also increases among civil servants of the Junín Regional Government, which shows the importance of generating a good work environment to achieve job satisfaction among workers in the framework of the fulfillment of their functions and objectives of the entity.

**Key words:** Satisfaction, organizational climate, organization, perception and public servant.

## **Introducción**

La satisfacción laboral en los trabajadores es un factor fundamental para el buen desarrollo profesional y el cumplimiento de objetivos en cualquier institución, además de la satisfacción también es necesario poner énfasis en el buen desarrollo del clima organizacional ya que esto permite una buena integración entre los miembros de una organización y el involucramiento que se percibe de los trabajadores. Los estudios de estas dos variables son necesarias porque incentivan a los colaboradores a generar opiniones o perspectivas acerca de la dinámica organizacional de la institución donde laboran, además se evidencia cómo estos colaboradores se sienten al respecto, los resultados permiten generar alternativas específicas según las dimensiones que requieran mejorar para lograr un óptimo desarrollo de ambas variables, lo cual es beneficioso principalmente para los miembros de la institución.

En la presente investigación se tomó en cuenta a los servidores civiles del Gobierno Regional de Junín, en dicha población el clima organizacional es entendido como la forma de identificar o percibir el ambiente, este factor también influye en el comportamiento y el sentido de pertenencia que tienen los servidores, además de la identificación o compromiso con la entidad. Actualmente la percepción que se tiene sobre el clima organizacional ha evolucionado porque las instituciones otorgaron más relevancia a la identificación del tipo y nivel de clima laboral que tienen dentro de su institución, también se ha dado importancia a la contribución que pueden dar los trabajadores sobre cómo mejorar el clima organizacional según las vivencias que tienen diariamente, lo que permite al empleador generar mejores estrategias o estrategias específicas para las problemáticas identificadas.

De la misma manera la satisfacción laboral posee una especial relevancia, porque tras un diagnóstico se ha podido identificar que dicha variable es un problema trascendental por lo cual es fundamental desarrollar una alta satisfacción de los servidores ya que es un elemento clave que influye con la actitud del servidor con respecto a su entorno, lo que predispone al trabajador a comportarse de determinada manera, pudiendo afectar o mejorar su desempeño, además está ligado a la rotación, el abandono y el ausentismo, en tal sentido es primordial conocer las dimensiones que faltan desarrollar para conseguir una óptima satisfacción laboral y crear estrategias necesarias para mejorar las condiciones de trabajo y potencializar la calidad de vida laboral en los servidores civiles, tomando en cuenta aspectos psicológicos y físicos.

La investigación se desarrolla a partir de la identificación de una problemática en el Gobierno Regional de Junín, la insatisfacción que manifiestan los servidores civiles sobre la gestión organizacional y sobre las condiciones actuales de su ambiente de trabajo, además de la ineficiente motivación por parte de los líderes de cada determinada área, la falta de comunicación, la percepción de inestabilidad y el deficiente clima organizacional. Es por ello, que el estudio con el fin de abarcar las problemáticas relacionadas a la insatisfacción tiene como objetivo principal analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022; y de esta manera identificar los factores o dimensiones que afectan al buen desarrollo de la satisfacción en dicha población, lo que influye en el nivel de clima organizacional que se percibe en la institución, lo que nos permitió como investigadoras generar un programa que ayude a mejorar los puntos débiles que se han evidenciado en los resultados obtenidos, para que al aplicarlo se pueda fortalecer el desarrollo profesional de los servidores civiles y que estos se sientan comprometidos al cumplir con los objetivos organizacionales, ya que la institución cumplirá las expectativas de sus trabajadores con respecto a la gestión y las condiciones de laborales, lo que inevitablemente influirá en la productividad de los miembros de la institución.

La investigación está compuesta por cinco capítulos: en el primer capítulo se explica la descripción del problema, además se formulan los objetivos que guiarán el estudio y se mostrará la importancia de estudiar ambas variables. En el segundo capítulo se planteará las teorías e investigaciones que fundamentan a nivel teórico el estudio. En el tercer capítulo se plantean las hipótesis de investigación, las que posteriormente guían a los resultados. En el cuarto capítulo se presenta la metodología en la que está basada la investigación, además se muestra los cuestionarios utilizados. En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico. Finalmente se plantean las conclusiones, recomendaciones y el programa de mejora de clima organizacional y satisfacción laboral, titulado "Identificándome con mi entidad".

Las autoras.



## **Capítulo I**

### **Planteamiento del estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

El principal activo de toda organización, empresa o institución es su capital humano, es ahí donde radica la importancia de mantener a los servidores civiles o trabajadores felices y satisfechos dentro del área en donde se desenvuelven, actualmente el clima organizacional ha generado mayor interés al momento de realizar estudios referentes al tema, considerándolo como un factor importante predisponente para contar con la permanencia de los trabajadores dentro de la entidad.

Las entidades públicas del Perú y a nivel global tienen una función importante al momento de desempeñar sus funciones de manera adecuada con el fin de poder brindar una atención con calidad a los ciudadanos; esto implica que sus servidores civiles cuenten con los recursos necesarios tanto físicos como psicológicos y de otra índole para que los objetivos se puedan realizar de manera exitosa; estas instituciones gubernamentales se encuentran en constante observación y análisis por diferentes organismos, pues la eficiencia y eficacia de sus servicios depende proporcionalmente a la satisfacción laboral que tienen los servidores y la felicidad con la que cumplen sus funciones.

A nivel local, el Gobierno Regional Junín, tiene como punto de quiebre la falta de comunicación interna y gestión del empleo, lo que se relaciona directamente con la adecuada gestión de criterios modernos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos; esta situación involucra a cada servidor público que presta sus servicios, muchas veces, con disconformidad e insatisfacción; para procurar o prevenir el problema antes mencionado se deben implementar medidas innovadoras de mejora continua lo que trae consigo el aminoramiento de las situaciones de conflicto e impulsa una influencia positiva para los servidores civiles y su adaptación a los cambios que puedan surgir.

Sin embargo, ante esta situación, cabe resaltar la importancia de la Modernización del Estado, a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), actual rector del Sistema Nacional de Recursos Humanos dentro del Sector Público, es el encargado de poder formular políticas para la mejora continua de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, dentro del cual, el presente trabajo de investigación, se encuentra en el Subsistema N°7, denominado Gestión de relaciones

Humanas y Sociales, en el proceso 22° Cultura y Clima Laboral; así mismo, las entidades estatales o públicas, tales como: gobierno nacional, regionales y locales, necesitan implementar estrategias, siendo una de ellas la Reforma del Servicio Civil, la cual permitirá generar cambios importantes para que los servidores civiles puedan brindar una atención con eficacia a los ciudadanos, pero antes de esto, que se sientan satisfechos y que perciban el clima organizacional de su entidad como algo que les permite seguir creciendo profesionalmente.

Victoria (2015) comentaron que los diferentes variaciones en el ambiente obligan a las organizaciones a ser más competitivas, por lo que la administración en la gestión de recursos humanos es el eje principal para el cumplimiento adecuado de sus objetivos, mejorar y tener las mejores condiciones laborales genera un tipo de motivación para que los trabajadores puedan sentirse comprometidos con su trabajo y dar lo mejor de sí mismos; el clima organizacional está considerado como una de estas condiciones, en el sentido de que es la forma de percibir que tienen las personas con respecto a su puesto de trabajo; se necesita por parte de la organización una adecuada gestión de este factor. Existen dos factores importantes que influyen en la eficacia de los trabajadores y por lo tanto el desempeño de cualquier organización: compromiso y soporte para el éxito, el compromiso se define como todos los resultados que se alcanzan a través de la motivación y entusiasmo que poseen los trabajadores; mientras que el soporte para el éxito, se genera mediante la mejora de condiciones laborales que tienen los trabajadores para realizar con éxito su producción de trabajo.

Los estudios de Hay Group, revelan lo siguiente:

Que los trabajadores comprometidos y con un adecuado soporte genera un impacto positivo en los ingresos y reducción de costos. Estos demuestran que las organizaciones que se ubican en el cuartil superior en compromiso de los empleados, obtienen un crecimiento en sus ingresos 2,5 veces mayor que el de las que están clasificadas en el cuartil inferior. Organizaciones con altos niveles de compromiso tienen índices de rotación 40% más bajos que aquellas con bajos niveles en este factor. Pero aquellas con altos niveles tanto en compromiso como en soporte para el éxito, muestran una reducción total en rotación voluntaria del 54%. Los estudios de Hay Group estiman que el costo de reemplazar un empleado está entre el 50% y el 150% del salario, estos

resultados están basados en la información de 351 organizaciones a nivel mundial, representando a cinco millones de empleados (p. 1).

Alares (2018), es una consultora especializada en responsabilidad social para las empresas en la ciudad de Madrid, España; quien a través de un estudio de IMEA (Índice de Medición de Empleados y Empleadas), realizó un informe sobre el clima organizacional en dónde comentan sobre los diferentes aspectos que los trabajadores consideran para una felicidad y satisfacción laboral, es así que el 40% de empleados prefieren tener un buen ambiente laboral y una motivación, que se traduce en realizar diferentes actividades que generen interés al momento de realizar sus funciones adecuadas dentro del centro laboral. Del mismo modo se puede observar que un 85% de trabajadores se siente feliz cuando puede involucrar de una manera íntegra su vida laboral con la familiar, lo que les genera un tipo de satisfacción (p. 1).

Vaquerano (2020) a través de un estudio menciona que:

Se reagruparon los factores en lo que el equipo denominó condiciones, tomando en consideración los aportes de otros autores, para conocer la percepción que los colaboradores tienen sobre el conjunto denominado clima; pero que en esta ocasión no se estudia al interior de una sola organización sino en general en el contexto de la pandemia, lo que ha llevado a las organizaciones a rediseñar la manera de ejecutar las labores desde la aplicabilidad del trabajo desde casa (medida acondicionada por la cuarentena obligatoria que muchos países alrededor del mundo impusieron por recomendaciones de la OMS), hasta la readecuación de las medidas de higiene y seguridad en los lugares de trabajo por la no interrupción de las labores en organizaciones consideradas como necesarias (salud, alimentación, entre otros). Todo ello a la luz de algunos elementos del trabajo decente que estipula las condiciones mínimas que todos los colaboradores deben tener para ejercer sus labores en un entorno de trabajo seguro, cumpliendo con la seguridad social, teniendo en consideración las horas de la jornada laboral, velando por la justa retribución al esfuerzo realizado a través del ingreso adecuado al trabajo y buscando que toda labor se realice bajo igualdad de oportunidades y un buen trato (p. 4).

En dicho estudio observaron el panorama de las empresas de El Salvador, el cual basado en las percepciones de diferentes factores que tienen los colaboradores de las empresas, entre ellas se observó bastante descontento en ciertas condiciones laborales como temas remunerativos, condiciones físicas, condiciones psicológicas,

lo que implica el mejoramiento de ciertas políticas dentro de la gestión de recursos humanos; la situación de pandemia puso varios desafíos a las empresas, la incertidumbre afecta significativamente el clima organizacional en las diferentes áreas en dónde se desarrollan los colaboradores. (Vaquerano, 2020, p. 8)

Mandomedio (2020), una consultora de talento humano realizó una encuesta sobre la percepción del clima organizacional en el ámbito del teletrabajo a 650 profesionales de Latinoamérica, solamente el 55% perciben un clima positivo y un 23% considera que se volvió más estresante y que la comunicación interna disminuyó en un gran porcentaje, lo que nos permite entender de que los líderes de las diferentes empresas tienen que brindar alternativas solución y tener una mejor gestión de recursos humanos, pues tener un excelente clima laboral es un factor de éxito para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (p. 1).

Chuquihuanca (2021) definieron que el clima organizacional en cualquier institución es el cimiento para que un trabajador pueda desempeñarse de manera adecuada; tal es así que en una institución educativa del Perú, se realizó un estudio con 100 docentes; para poder entablar la relación que existe entre ambos aspectos: clima organización y desempeño; se tiene que tener en cuenta que bajo esta coyuntura del Covid-19, las escuelas tuvieron que ser agentes de cambio para poder dar continuidad a todos los procesos de aprendizaje, por lo que el clima organización es el principal influyente en todas las gestiones de procesos nuevos, trabajados con eficacia y teniendo buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores; esta investigación tiene como resultado un grado de significancia del 0.520 lo que denota que un adecuado clima organizacional generará un buen desempeño en los trabajadores con respecto a sus funciones.; así mismo, el 46% de trabajadores cuenta con diferentes indicadores positivos como honestidad, responsabilidad y compromiso en sus labores; generando de esa manera un clima organizacional positivo para la institución educativa (pp. 226 - 232).

Mientras que en las instituciones públicas del Perú tienen ciertas falencias en su forma de organizar la gestión de personas, en muchas de ellas se puede observar que los servidores civiles no laboran dentro de las mejores condiciones laborales, en el sentido de que muchos no encuentran satisfacción laboral, no cuentan con una motivación positiva que les permita atender situaciones de difícil control; entre estas falencias se encuentran la gestión del clima organizacional, lo que “se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan

percepciones en los empleados que afectan su comportamiento” (M. García, 2009, p. 6).

Carrión (2018) en su investigación:

A lo largo de la historia han existido organizaciones que han ido evolucionando debido a cambios distintos, que a nivel mundial se han generado: social, económico, político, cultural, entre otros. Estas organizaciones enfocadas más en bienes y servicios, a partir del siglo XX su preocupación empiezan por la satisfacción laboral ya que los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo en sus trabajos. Hoy en día, la Satisfacción en el trabajo es un resultado importante en la vida laboral, por ello, el Clima Organizacional generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, es un componente fundamental en la satisfacción laboral, para el logro de los objetivos dentro de la organización (p. 19).

Encontró que los colaboradores de una empresa pública no disfrutaban de un adecuado clima organizacional y se evidencia una alta insatisfacción laboral, por temas de conformismo y una seguridad laboral contractual inadecuada; en tal sentido, se tiene como resultado que si ambas variables incrementan su relación en el mismo sentido, se obtendrá una mejora y un crecimiento positivo; concluyendo que si una de las dimensiones como condiciones laborales son desfavorables, afecta al clima organizacional y a la satisfacción laboral de los colaboradores (Carrion, 2018, p. 92). El Clima Laboral son las variables y conformación de las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

García (2009) comenta:

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (pp. 45 - 46).

Aristizabal (2015) en su estudio comenta:

La presente investigación se encuentra dirigida a los factores generadores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, que influyen en el desempeño laboral

del personal de salud; esta inquietud surge a raíz de experiencias anteriores y se podía evidenciar las limitaciones en las fórmulas médicas, en ocasiones sugerencias propias de los médicos, en los reclamos escuchados por parte de los usuarios, en diversas inconformidades presentadas a las entidades promotoras de salud y que en algunas ocasiones son expuestas ante los médicos generales, y que en la mayoría de las situaciones, son aspectos que están fuera de su alcance, dentro de esta investigación, se pueden identificar los diferentes factores de satisfacción e insatisfacción laboral más relevantes que presentan los médicos de diversas entidades promotoras de salud, encontrando aspectos similares frente a las imposiciones que se hacen en cada una de las empresas. Para llevar a cabo lo anterior se investigó acerca de cuáles son los posibles factores generadores de satisfacción o insatisfacción más influyentes en el desempeño laboral de las personas, además de indagar acerca del impacto que generan los mismos (p. 3).

La satisfacción e insatisfacción en el trabajo, deben ser aspectos continuamente tratados dentro de la empresa, ya que según la conformidad o inconformidad con la que cuentan las personas que se encuentran inmersas en las empresas, será reflejado de alguna u otra manera en el cargo que se está realizando actualmente. Para la psicología que se dedica a estudiar e indagar las realidades de las organizaciones y del trabajo que se presenta en ellas, esta temática se convierte en un importante reto para ofrecer alternativas para que empleados y empleadores presenten altos niveles de satisfacción en el trabajo y que impacten de manera favorable el desempeño laboral. La ausencia de la satisfacción laboral se manifiesta en los trabajadores, mediante la disconformidad, estos aspectos pueden afectar el desarrollo profesional del trabajador e influenciar de forma negativa en la productividad o el desarrollo eficiente de las funciones (p. 15).

Así la ausencia de satisfacción laboral hace que el trabajador se sienta disconforme con aspectos relacionados a su trabajo y funciones.

Esta ausencia se manifiesta por el incumplimiento de funciones de manera adecuada en cada puesto de trabajo, el retraso en las coordinaciones para la realización de los documentos institucionales, tales como; Manual de Organización y Funciones, Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional o el Clasificador de Cargos, la falta de trabajo en equipo y la disminución de productividad para lograr los objetivos.

Entre los principales factores de esta situación problemática se tiene a las inadecuadas condiciones de trabajo, escasa comunicación interna, falta de liderazgo por parte de la Alta Dirección, escasas oportunidades de crecimiento profesional, escasa motivación, deficiente retroalimentación y escasos reconocimientos hacia los servidores civiles del Gobierno Regional Junín.

Si el problema continúa, los servidores civiles seguirán teniendo una percepción y respuestas negativas hacia su puesto de trabajo, lo que significa que aumentará la probabilidad de tener un clima organizacional inadecuado, una reducción del desempeño laboral, rotaciones excesivas, renunciaciones voluntarias y problemas psicosociales, físicos y psicológicos tales como ansiedad, estrés o desmotivación.

Lo referido en el párrafo anterior conlleva a la búsqueda de una propuesta de estrategia que permitirá brindar una solución para esta problemática, con el fin de poder mejorar la experiencia del servidor civil y generar en ellos una cultura de felicidad laboral mediante el aumento de la satisfacción laboral.

## **1.1. 2. Formulación del problema.**

### ***A. Problema General.***

¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?

### ***B. Problemas Específicos.***

- ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?
- ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?
- ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?
- ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?
- ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y el Desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?

- ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y el Desempeño de tareas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?
- ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?

## **1. 2. Determinación de objetivos**

### **1. 2. 1. Objetivo general.**

Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

### **1. 2. 2. Objetivos específicos.**

- Determinar la relación entre el clima organizacional y las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y el Desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y el Desempeño de tareas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- Determinar la relación entre el clima organizacional la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

## **1. 3. Justificación e importancia del estudio**

El estudio de investigación permitió tener mayor información y datos estadísticos sobre la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, con los que no se cuentan actualmente en el Gobierno Regional de Junín, lo que generó tener mayor relevancia al momento de realizar un nuevo estudio cuantitativo en entidades públicas, a fin de lograr alternativas de cambio y solución a los



cuestionamientos vistos con anterioridad; así mismo se logró generar reflexión acerca de estas variables tan conocidas y estudiadas, pero que en mucho de los casos no se realizaron propuestas de mejora o estrategias que generen cambios positivos; por lo que se tuvo un impacto positivo dentro de la entidad en mención, de esta manera se logró obtener un manejo adecuado para optimizar el clima organizacional a un futuro y de esta manera tomar las medidas necesarias para una implementación de estrategias que logren una satisfacción laboral positiva.

Esta investigación fue útil en el sentido de poder conocer un poco más acerca de la relación entre las variables: clima organizacional y satisfacción laboral, y cómo éstas mediante resultados cuantitativos, nos sirvieron para ahondar a detalle la situación actual de los servidores civiles del Gobierno regional de Junín, su forma de percibir el clima organizacional y poder medir con instrumentos validados las variables consideradas en esta investigación; de esta manera se pudo formular un plan estratégico para mejorar la experiencia del servidor civil dentro de la institución, la cual pudo contribuir en generar evidencias de los puntos a corregir para lograr la satisfacción laboral plena de los servidores con respecto a sus funciones y su institución

Este estudio contó con un conjunto de estudios, teorías y conceptos actualizados que permitieron reunir información necesaria, para poder apoyar las teorías que usaremos, adjuntas en el marco teórico; y de esta manera poder valorar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, teniendo como prioridad, ampliar el conocimiento sobre la forma de percibir que tienen los Servidores Civiles del Gobierno Regional, y de las unidades orgánicas en dónde laboran, acerca del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral; esta investigación sirvió como antecedente para otras investigaciones relacionadas al tema, fue de gran ayuda para poder mejorar las teorías existentes de Palma (1999 – 2004), quién desarrolló instrumentos para la medición de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, los cuales se encuentran validados correspondientemente.

#### **1. 4. Limitaciones de la presente investigación**

La investigación tuvo una limitación principal generada por el tema de las licencias con goce de haber con horas compensables a causa de la pandemia por Covid-19; sin embargo, pese a esta limitación se pudo coordinar con las áreas respectivas para poder encuestar a la muestra según sus características.

El estudio se realizó durante el periodo de los años 2021 y 2022, en este tiempo se cumplió con todas las etapas que requiere una investigación, empezando por el reconocimiento del problema, construcción del marco teórico, elaboración, validación y aplicación de instrumentos, procesamiento estadístico de datos, construcción de conclusiones y la publicación de los resultados.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes del problema**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

Pedraza (2020) en su artículo titulado *El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*, el objetivo principal del estudio fue analizar, desde la percepción de los empleados, la relación de ambos constructos. La investigación tuvo un enfoque empírico, racional y causal, la muestra fue de 80 empleados, de los cuales 37 pertenecían a organizaciones privadas y 43 a entidades públicas de Tamaulipas, México, para la medición del clima

laboral se aplicó un cuestionario guiado por las 9 dimensiones del modelo teórico de Litwin y Stringer y para evaluar el constructo de satisfacción laboral se aplicó la encuesta general de la satisfacción. Los resultados de la investigación fueron:

A través del modelado de ecuación estructural, Partial Least Squares, cuyo análisis evidenció que mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.70 se determina porque los valores T se encontraron en los niveles de confianza del 95% y 90%. De esta forma, se confirma, parcialmente, que solo tres factores del ambiente laboral contribuyen a explicar las satisfacciones intrínseca y extrínseca (salin y salex), aceptándose solo seis de las diez hipótesis de investigación, que suponían relaciones entre los factores de la variable independiente y la dependiente. Solo en las organizaciones privadas existen diferencias significativas, concretamente en las relaciones de estándares a satisfacción intrínseca y en el factor de identidad a satisfacción intrínseca. En el resto de las relaciones, se observó que no existen diferencias significativas en organizaciones públicas y privadas (pp. 10 - 12).

Del Ángel-Salazar (2020) en su artículo titulado *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud*, cuyo objetivo principal fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en una institución de salud. La metodología de la investigación fue un estudio transversal analítico de correlación en una unidad de medicina familiar, la muestra fue de 182 trabajadores, a quienes se les aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró. Los resultados obtenidos fueron “existe una correlación significativa moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ( $r_s = 0.205$ ;  $p = 0.05$ )”, por lo tanto, “un clima organizacional por mejorar y satisfacción laboral en niveles muy satisfactorios, refleja la necesidad de que la institución mejore la disponibilidad de recursos, la equidad de beneficios y en remuneración” (pp. 2 - 9).

Fabara-Núñez (2020) en su artículo titulado:

*Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Ecuador, Empresa Pública*, cuyo objetivo principal fue establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública. La metodología utilizada fue aplicada, descriptiva y correlacional de tipo transversal, cuya muestra fue de 115

servidores entre puestos administrativos y operativos, a quienes se les aplicó un instrumento adaptado y aplicado por los autores Chiang, Salazar, & Antonio para la variable de Clima organizacional y para medir la variable Satisfacción Laboral se aplicó una escala de 7 niveles jerarquizados tipo Likert. Los resultados obtenidos fueron “mediante la aplicación del Coeficiente de Pearson (0,85; p-valor < 0.05), lo que determinó la asociación positiva fuerte y significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral”, por lo tanto, se llegó a la conclusión que “se infiere que los constructos comunicación interna y toma de decisiones son factores elementales del clima organizacional a ser considerados por las Unidades Administrativas del Talento Humano como condicionantes de la satisfacción laboral” (pp. 2 - 11).

García (2020) en su artículo titulado *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia*, cuyo objetivo principal es determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de una institución educativa. La metodología de la investigación fue correlacional y descriptiva, con un diseño de campo, no experimental y transeccional, con una población de 50 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario con escala Likert de elaboración propia, para la evaluación de ambas variables. Los resultados obtenidos muestran que “hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,899”. Además, se “concluye que a medida que los directivos desarrollen un adecuado clima organizacional podrán mejorar la satisfacción laboral” (pp.1 - 10).

Araya (2019) en su artículo titulado *Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile*, tuvo el objetivo principal de:

Determinar si existe relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibido por funcionarios. La metodología de la investigación fue analítica de corte transversal en 110 funcionarios pertenecientes a dos Centros de Salud Familiar de una comuna en Chile, a quienes se les aplicó las escalas para medir satisfacción laboral y clima organizacional de Chiang et al. Los resultados mostraban que “la correlación entre los puntajes globales de ambas escalas fue estadísticamente significativa con el coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,636$ ” por lo tanto, “la percepción de un clima organizacional

alto se relaciona con un mayor nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de salud estudiados” (pp. 2 - 5).

Soria (2019) en su artículo titulado *El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior*, cuyo objetivo principal fue conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral según la percepción del personal adscrito a una institución de educación superior del estado de Tamaulipas, México. La metodología de la investigación fue descriptiva – correlacional, la muestra fue de 208 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario de clima organizacional diseñado por Litwin y Stringer y la escala general de satisfacción propuesta por Warr, Cook y Wall. Los resultados de la investigación fueron:

Se encontró, mediante el análisis de correlación con el coeficiente de Spearman, que las seis dimensiones validadas para evaluar el clima organizacional y los dos factores conformados de la satisfacción laboral poseen una asociación positiva y significativa, al alcanzar puntuaciones en los coeficientes de correlación que oscilaron entre valores de 0.479 y 0.837, a un nivel de confianza del 95%, por lo tanto es importante fomentar relaciones interpersonales propicias al interior de la institución, así como la clara definición de las funciones que el personal deba desempeñar y los estándares de desempeño a evaluar, lo anterior con la finalidad de mejorar las percepciones del clima organizacional y con ello aumentar la satisfacción laboral de sus integrantes (pp. 4 - 11).

Véliz (2019), en su artículo titulado *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una Universidad Pública Regional Chilena*, cuyo objetivo fue establecer la relación entre la percepción del clima organizacional y satisfacción laboral de trabajadores de una universidad pública chilena. La metodología de la investigación fue no experimental, transversal de tipo descriptivo, la muestra fue de 42 trabajadores administrativos a quienes se aplicaron las escalas clima organizacional de Koys y DeCotiis y el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. Los resultados obtenidos “fueron correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral fue de un valor  $R=0.702$  ( $p < 0.001$ )”, por lo tanto, “existe correlación significativa de estas variables y se puede determinar que existe un buen clima y que los trabajadores se encuentran satisfechos en el lugar donde laboran diariamente” (pp. 11 - 18).

Pecino (2019), in his article entitled *Organisational climate, role stress, and public employees ' job satisfaction*, where the main objective is to investigate the relationships between organizational climate, role stress and job satisfaction in public organizations. The methodology used was the model of labor demands and resources to relate the variables, the descriptive and cross-sectional study, the sample was of 442 public employees to whom 4 questionnaires were applied for the measurement of organizational climate the FOCUS-93 was applied, for job satisfaction the CSLPS-EAP/33, for Burnout the Maslach questionnaire and for role stress the Rizzo questionnaire. In addition, to evaluate the correlation of the variables, a structural equation model was developed using the robust maximum likelihood method (RML) to test the relationship between the climate dimension and job satisfaction. The results obtained through the analysis were a degree of correlation of 0.746 between climate and job satisfaction, and the correlation of the dimensions of each variable was corroborated. The conclusion obtained was that:

The study confirms that a positive organisational climate could lead to less stressed and burned-out

workers and, at the same time, a higher role stress can lead to lower job satisfaction and, therefore, to worse employee well-being. Organizational climate showed a significant and positive influence on job satisfaction, confirming the motivational process of the JD-R model (pp. 1 - 10).

Guevara (2018), en su artículo titulado *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas*, cuyo objetivo principal fue:

Establecer las deficiencias que posee las municipalidades en cuanto a su clima organizacional, estableciendo la relación que tiene con la satisfacción laboral. La metodología utilizada fue hipotético- deductivo, bajo un enfoque mixto de tipo transversal correlacional, tuvo una muestra de 148 colaboradores administrativos, a quienes se les aplico cuestionarios de tipo Likert, de elaboración propia del autor. Los resultados obtenidos fueron que con “un nivel de significancia de 0.01, siendo la significancia bilateral de correlación (.000) menor al alfa aplicado (0.01); obteniendo un grado de correlación de 0.814 “positiva alta” entre las variables de estudio”. Llegando a la conclusión que “indicando que aspectos como el ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional;

influyen significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades” (pp. 1 - 5).

Montoya (2017) en su artículo titulado *Satisfacción laboral y su relación con el Clima Organización en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*, cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organización de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile. El estudio fue de tipo cuantitativo, bajo un enfoque correlación, con una muestra de 166 trabajadores; se aplicó el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes. Los resultados obtenidos tuvieron “La correlación entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral fue estadísticamente significativa, tanto en docentes ( $r = 0,523$ ;  $p < 0,001$ ) y administrativos ( $r = 0,468$ ;  $p < 0,001$ )”. Llegando a la conclusión que “la percepción de un clima organización alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos” (pp. 1 – 5).

En los antecedentes internacionales mencionados se puede evidenciar que todos coinciden en que existe una correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, cada antecedente tiene sus particularidades, como Pedraza (2020) da mayor importancia a la satisfacción desde un punto de vista intrínseco o interno de los trabajadores, por el contrario Ángel-Salazar (2020) llega a la conclusión que para mejorar la satisfacción laboral se debe mejorar la remuneración, los demás autores también indican la relevancia de mejorar la satisfacción laboral tomando en cuenta diversos aspectos, como la comunicación interna, cultura, ambiente físico, definición de funciones, toma de decisiones y la importancia del líder en dicho proceso de mejora, esta información es brindada tomando en cuenta a trabajadores del sector público y privado. Además, Pecino (2019) incluye la variable de estrés en relación al clima y satisfacción laboral, el autor se basa el modelo de Demandas-Recursos laborales, donde se demuestra que las características del puesto generalmente tiene una influencia directa en el bienestar del trabajador, es decir, en su satisfacción, agotamiento y el compromiso que este tenga en la institución donde laboral, y por el contrario el autor plantea que las excesivas demandas tienen como consecuencia problemas de satisfacción además del deterioro de la salud física y mental.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Campos (2020), en su tesis titulada *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del profesional de Enfermería del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima – 2018*, para optar el grado académico de magister en gerencia de servicios de salud, la investigación tuvo como objetivo principal:

Determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los profesionales en enfermería del instituto nacional de ciencias neurológicas, 2018. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, correlacional y transversal, la población estuvo conformada por La población de estudio estuvo conformada por 112 enfermeros, a quienes se les aplicó el Cuestionario del Ministerio de Salud (MINSA) para evaluación del Clima Organizacional y la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC). Los resultados obtenidos fueron “relación es directa y el coeficiente de correlación lineal entre los puntajes de ambas variables es Prueba Chi-cuadrado = 0.62”, lo que permitió concluir que “existe una relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, la población considera que el clima organizacional debe mejorar y la mayoría considera que hay satisfacción laboral se encuentra en un rango promedio” (pp. 12 - 54).

Balazar y Choquehuanca (2020), en su artículo titulado *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao*, cuyo objetivo principal fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores nombrados de la UNAC. La metodología de investigación utilizada fue correlacional, cuya muestra fue de 101 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario que evalúa ambas variables. Los resultados obtenidos fueron “existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con un valor de Chi-cuadrado de Pearson de 28,178 para un nivel de significación del uno por ciento” y se llegó a la conclusión que “hemos probado que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y también entre las dimensiones del clima organizacional (estructura, liderazgo y motivación) y la satisfacción laboral” (pp. 2 - 14).

Escobedo (2020) en su artículo titulado *Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MyPes del sector educación Tumbes*, cuyo objetivo principal fue determinar el clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MyPes. La metodología de la investigación fue correlacional transversal; cuya muestra fue 110 educadores, a quienes se les aplicó el cuestionario de diseño, construcción y



validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, además del cuestionario de evaluación de la satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centros de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. Los resultados obtenidos fueron “el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0.712 se corrobora la relación entre las variables” y se concluyó que “los educadores muestran niveles de clima organizacional malo y nivel de satisfacción laboral media y bajo, debido a la deficiente infraestructura, limitados equipos y materiales” (pp. 5 - 8).

Huamán (2019) en su tesis titulada *Impacto de la satisfacción laboral y clima organizacional del capital humano en la sede corporativa del grupo Santa Elena*, para optar el grado académico de maestro en dirección estratégica del factor humano, cuyo objetivo principal fue identificar el impacto de la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional del Capital Humano. La metodología de la investigación fue de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 50 colaboradores administrativos y operativos del Grupo Santa Elena, a quienes se les aplicó el Cuestionario de observación sobre clima organizacional y el Cuestionario de observación sobre satisfacción laboral, ambos de elaboración propia del investigador. Los resultados que se obtuvieron “mediante la prueba de Chi cuadrado, se obtuvo un valor  $p = 0.017$  ( $p < 0.05$ ), lo que significa que existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional” y se concluyó que “a mejor clima organizacional mayor será la Satisfacción, en ese sentido la psicología del desarrollo humano indica que una persona satisfecha es altamente productiva” (pp. 75 – 81).

Giron (2019) en su tesis titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de empleados civiles del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú, Lima, 2017*, para optar el grado académico de maestra en administración y gestión pública con mención en defensa nacional, cuyo objetivo principal fue:

Establecer el clima organizacional que se relaciona con la satisfacción laboral del personal de empleados civiles del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú. La metodología utilizada fue de alcance correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal; cuya muestra estuvo conformada por 192 trabajadores entre oficiales y empleados civiles a quienes se les aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y la Escala de satisfacción Laboral (SL-SPC). Los resultados de la investigación fueron “existe un Nivel Positivo Alto entre el

clima organizacional y la satisfacción laboral, se evidencia una correlación de Rho de Spearman, que resulto un valor de 0.835”, obteniendo como conclusión que “el clima organizacional es un factor muy importantes para generar una conveniente satisfacción laboral, que permite generar en los integrantes de una organización aumentar o disminuir su rendimiento, orientado a ofrecer una eficiente y óptima calidad de servicio de salud” (pp. 5 - 50).

Mamani (2019) en su artículo titulado *Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la Región Puno*, cuyo objetivo principal fue determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la Región Puno. La metodología utilizada fue de tipo correlacional, con un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo, cuya muestra estuvo conformada por 54 trabajadores de la institución, a quienes se les aplico un instrumento que consta de 53 ítems para el clima organizacional de Litwin y Stringer y el segundo con 36 ítems referidos a la satisfacción laboral de Sonia Palma. Los resultados obtenidos fueron “con un Coeficiente de Correlación r de Pearson = 0.981 con un nivel de probabilidad menor a 0.01, evidencian que existe una relación altamente significativa entre las variables de estudio”, por lo que se llegó a la conclusión que “se puede afirmar que a medida que aumente el clima organizacional, aumentara la satisfacción laboral de los trabajadores” (pp. 1 - 7).

Rivas (2018) en su tesis titulada *Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina*, para optar el grado académico de doctora en educación. Cuyo objetivo principal fue:

Explicar y determinar el nivel de influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño del docente del Departamento Académico de Enfermería. Facultad de Medicina UNMSM. La metodología implementada fue de tipo no experimental, teórico, básico y ex post facto, de alcance descriptivo, correlacional y causal; cuya muestra estuvo conformada por 51 docentes a quienes se les aplico tres cuestionarios tipo Likert, uno para medir clima organizacional, otro para satisfacción laboral y el tercero para medir el desempeño docente, los cuales fueron de elaboración propia de la autora. Los resultados obtenidos fueron “aplicando la prueba T de Student, se encontró que  $P= 0.000$ , siendo que p-valor menor a 0.05 para que sea significativo, por lo que

también reafirma la evidencia estadística que existe relación directa entre las variables en estudio”, por lo tanto, se concluyó que:

Nos da la reflexión de que un docente universitario con alta satisfacción laboral, posee que un docente universitario con alta satisfacción laboral posee una disposición positiva y adecuada hacia su puesto de trabajo, lo que produce un entorno equilibrado, muestra preocupación por realizar mejoras en la calidad de los procesos de la organización; no obstante, cuando el trabajador se siente laboralmente insatisfecho, su comportamiento y actitudes son negativas, lo que genera un desinterés y falta de compromiso al momento de cumplir sus funciones; así mismo, muestra un desánimo dentro de su entorno laboral, se producen diversos tipos de conflictos, sus relaciones interpersonales son inadecuadas; en tal sentido todos estos factores influirán en el logro de las metas institucionales y personales, es por ello que poseer un buen clima organizacional es muy importante (pp. 11 - 127).

En los antecedentes nacionales mencionados, de la misma manera, se evidencia que todos los autores coinciden en la relación entre las variables de estudio, y tienen varios puntos en común, en relación Campos (2020), Balazar y Choquehuanca (2020), Escobedo (2020) y Rivas (2018) han estudiado a trabajadores del rubro de educación, además tanto Campos como Escobedo mencionan que sus muestras han indicado que se percibe un nivel medio con respecto al nivel de satisfacción laboral en sus centros laborales. Además, Rivas resalta la importancia de generar alta satisfacción laboral, porque el autor menciona que aspectos dentro la organización mejorar cuando la satisfacción también mejora, y considera los puntos que pueden verse afectados si, por el contrario, no se le brinda la importancia debida al fortalecimiento de las variables de estudio.

### **2.1.3. Antecedentes Locales.**

Blanco (2020), en su tesis titulada *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del personal del hospital de Apoyo Junín – 2018*, para optar el grado académico de maestra en ciencias de la salud, la investigación tuvo como objetivo:

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal del Hospital de Apoyo Junín – 2018. La metodología el estudio fue de tipo, relacional y el diseño del estudio descriptivo relacional, cuya muestra fue de 118 trabajadores a quienes se les aplicaron el Cuestionario Clima Organizacional – MINSA y el Cuestionario Satisfacción Laboral de Chiquinta Mesia Gretty. Los resultados obtenidos fueron “existe una

correlación moderada directa, estadísticamente significativa entre con un Rho de Spearman de 0.516 entre ambas variables”, por lo tanto, “mientras mejor se desarrolle el clima laboral en el hospital mejores serán los niveles de satisfacción laboral” (pp. 74 - 96).

Arroyo y Puma (2018), en su tesis titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Ortega – Huancayo 2018*, para optar el grado académico de maestro en gestión de los servicios de la salud, la investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica Ortega. El método empleado fue el descriptivo, de tipo no experimental y de diseño correlacional, la muestra censal estuvo conformada por 76 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario de clima organizacional que consta de 38 ítems y el cuestionario de satisfacción laboral que consta de 19 ítems. El resultado obtenido fue,

Con un coeficiente de correlación de Spearman de  $Rho=0.703$  se demostró que existe una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica, por lo tanto, el manejo del clima laboral determina el nivel de satisfacción laboral que se presente (p. 77).

En los antecedentes locales mencionados, también se evidencia que los autores han concluido que efectivamente si existe correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral, tanto Blanco (2020) como Arroyo y Puma (2018) han realizado su estudio en instituciones prestadoras de salud, sin embargo, se ha tenido una diferencia entre los resultados obtenidos, ya que mientras un autor concluye que hay una relación media, el otro autor concluye que existe una relación moderada, estos resultados pueden deberse a otras características de la población, principalmente se infiere que puede deberse a que mientras Blanco se enfocó en el sector público, Arroyo y Puma, se enfocó en el sector privado, lo que pudo interferir para obtener un grado de correlación más alto.

## **2.2. Bases teóricas**

En el Perú, con la creación de la Ley 30075, Ley del Servicio Civil, publicada el 3 de julio de 2013; la cual permite impulsar políticas públicas para poder mejorar los diferentes aspectos con respecto al Sistema de Recursos Humanos en todas las entidades públicas a nivel nacional; con el fin de promover un adecuado clima organizacional y satisfacción laboral, en beneficio de la entidad y de los ciudadanos que son los principales actores de esta política.

La Ley Servir, dentro de sus articulados, involucra el trabajo conjunto con los gobiernos regionales, así como la debida organización del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, el cual se encarga de formular lineamientos, políticas para un adecuado desarrollo y óptimo funcionamiento de este sistema, desarrollando iniciativas de mejora continua dentro de sus procesos, así como la gestión de las mejores condiciones laborales para los servidores civiles (Derecho, 2022, p. 1).

### **2.2.1. Clima Organizacional.**

#### ***A. Definición.***

Clima Organizacional es un concepto que posee diferentes significados, pero que todos van ligados a la forma de percibir el ambiente laboral que tienen los trabajadores acerca de la organización en donde se desempeñan; es de manera permanente, cambiante y tiene influencia positiva o negativa en el comportamiento de éstos.

Para efectos de esta investigación entenderemos por Clima Organizacional (CO) como:

Según Palma (2004) define como la percepción vinculada al ambiente de trabajo, permite tener una importancia diagnóstica orientativa a las acciones preventivas y correctivas necesarias para acrecentar el funcionamiento de los procesos organizacionales (p. 24).

Así mismo, para Chiavenato (2011) es “el ambiente interno en donde se desenvuelven los miembros de una misma organización, influidos por la motivación, así mismo el CO influye en el estado emocional de las personas y viceversa” (p. 49) comenta:

Que mientras más motivadas estén las personas, sus relaciones serán satisfactorias; y cuando suceda lo contrario, es decir, están poco motivadas; se crearán estados de depresión, desinterés, apatía entre otros; llegando a consecuencia extremas como: agresividad o enfrentamientos entre los trabajadores y las organizaciones (p. 58).

Por su parte Chiavenato (2019):

Considera al clima organizacional como un estado de adaptación ligada al cumplimiento de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como también a un grupo de estima y de autorrealización; si se observa una adaptación positiva denotará buena salud mental; esto está directamente vinculado al ambiente

interno que existe entre los miembros de una organización y su grado de motivación (p. 74).

Brunet (1987) define esta variable como:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse (p.12).

García e Ibarra (2012) precisan lo siguiente; “el clima organizacional llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas” (p. 5).

Al respecto, Elgegren (2015), comenta que el clima organizacional se vincula con el concepto de desarrollo organizacional, el cual hace referencia a un tipo de proceso estratégico que tiene como objetivo la búsqueda de brindar licitud, operatividad y viabilidad a una organización, a través de la dinamización de éstos con el fin de producir prácticas novedosas, para cooperar en el logro de los objetivos y resultados de la institución. El desarrollo organizacional es posible cuando los empleados poseen una adecuada identificación con la organización, así como, una responsabilidad que les permite hacer como propios la visión y misión de la organización, ejerciendo un cumplimiento adecuado de ellos (p. 88).

García (2009), define el Clima Organizacional como:

“La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (p. 48).

### ***B. Teorías relacionadas al Clima Organizacional.***

A lo largo de los años, se vinieron desarrollando diferentes e interesantes teorías respecto al Clima Organizacional, en el presente estudio se tomarán en cuenta las siguientes teorías para poder respaldar esta investigación; las cuales se explica a continuación:

*a. Teoría de Sonia Palma Carrillo (2004).*

*a.1. Diagnóstico organizacional:*

Palma (2004) comenta:

El diagnóstico se fundamenta de manera general, en la necesidad de evaluar, las diferentes opciones que existen dentro de la toma de decisiones, para que a partir de esta información disponible se puedan ubicar perspectivas que permitan generar relevancia para algunos elementos. De manera particular, en las organizaciones es muy importante realizar este procedimiento para poder determinar nuevas formas de interacción entre la cultura, el ambiente, productividad y calidad de la misma. La forma de tomar decisiones depende de un diagnóstico adecuado, además de un compromiso y responsabilidad para poder examinar de manera cuidadosa las necesidades y realidad de la organización. para mejorar la calidad de la vida y experiencia laboral de los trabajadores (pp.14-15).

Para realizar un diagnóstico de forma global de los diferentes factores que influyen dentro de una organización, se deben de considerar el medio laboral en interrelación con las condiciones laborales que la organización tiene para ofrecer a sus trabajadores, las cuales propician el rendimiento de quienes pertenecen a esta. Palma (2004, p.15), estos factores se dividen en tres:

- Condiciones Laborales: es el factor que determina la importancia del análisis para el diagnóstico de cualquier organización, se refiere a los elementos que aumentan o disminuyen el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores.
- Procesos psicológicos: intentan explicar la conducta humana desde diferentes puntos de vista, sin embargo, son importantes porque aportan a la promoción de un funcionamiento adecuado en una organización.
- Resultados organizacionales: se expresan a partir del rendimiento, productividad de los trabajadores y el nivel de satisfacción, todos estos son factores de éxito para tener una óptima realización personal y organizacional.

Palma (2004) comenta que, “el propósito del diagnóstico es identificar aquellos elementos funcionales y/o disfuncionales que afecten el comportamiento humano en las organizaciones; por lo que dentro del modelo de las variables del estudio se deben precisar en caso de disfuncionalidad las características que la describen y sus alternativas que se ilustran en el siguiente gráfico” (p.17).

**Tabla 1**

*Casos disfuncionales de Clima Organizacional.*

| Condiciones   | Procesos  | Resultados  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ausentes</li><li>- Inseguras</li><li>- Desatendidas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Percepciones adversas</li><li>- Incomunicación</li><li>- Violencia</li><li>- Estrés</li><li>- Inhabilidades</li><li>- Desmotivación</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Improductividad</li><li>- Cultura débil o polarizada</li><li>- Insatisfacción</li></ul> |

Fuente: Palma (2004, p.17).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), citado por Palma (2004), plantea que la salud en el trabajo, se debe plantear como la forma de promocionarla y mantenerla en un grado adecuado de bienestar físico, social y mental de todos los empleados que se desenvuelven en las diferentes profesiones (p.18).

*a.2. Cultura organizacional y Clima Laboral:*

La interrelación de las personas que son parte de la organización, a través de sus experiencias de tipo laboral, genera que aquellos componentes principales que distinguen a cada organización (cultura), sean interpretados, estructurados de manera individual, dentro de la estructura mental que encaminan su conducta (Palma, 2004)

*a.3. Medición del clima organizacional: alcance y limitaciones*

La evaluación del clima nos proporciona información relevante para permitir la actuación de manera voluntaria de los trabajadores; por lo que se debe sensibilizar a las personas que participan ya que una buena disposición es factor clave para el cambio que sólo es posible si es que se asume una realidad y se proponen alternativas realistas con soporte personal, social e institucional, generando una excelente percepción, comunicación, aprendizaje, motivación, etc. (Palma 2004, p. 32).

*b. Teoría del Clima Organizacional de Likert (1968).*

Likert, comenta que el comportamiento y conductas de los subordinados dependen de manera directa del líder, de los administrativos y de las condiciones organizacionales que los subordinados perciben de la misma. (Brunet 1987, p. 28).



En tal sentido, la forma de reaccionar que tiene un individuo frente a cualquier situación dependerá de la manera de percibir que tiene sobre esta, es decir, es muy importante la forma de como el individuo ve las cosas y no como realmente son, ante esta premisa, Likert toma en cuenta cuatro factores importantes que pueden influir sobre la manera de percibir del clima individualmente. (Brunet 1987, pp. 28 - 29). Estos factores son los siguientes:

**Tabla 2**

*Factores predisponentes en la forma de percibir el clima organizacional.*

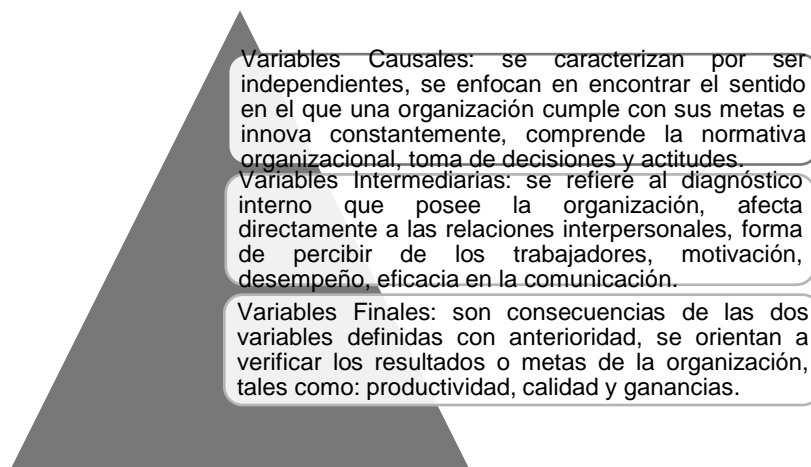
| Factor 1  | Factor 2   | Factor 3  | Factor 4  |
|---|--|---|---|
| Indicadores relacionados al contexto, herramientas tecnológicas y la forma que posee el sistema organizacional de la empresa. | Ubicación jerárquica que el trabajador tiene dentro de la organización, así como la remuneración que recibe. | Los temas individuales como la personalidad, actitud y el porcentaje de satisfacción laboral. | La forma de percibir que poseen los subordinados, compañeros de trabajo, jefes o líderes acerca del clima de la organización. |

Fuente: Brunet (1987, pp. 28-29).

A partir de estos factores Likert precisa tres variables que definen las características de una organización y que influyen en la manera de cómo los trabajadores perciben el Clima Organizacional, éstos son:

**Figura 1**

*Variables de Rensis Likert.*



Fuente: Brunet (1987, p. 29).

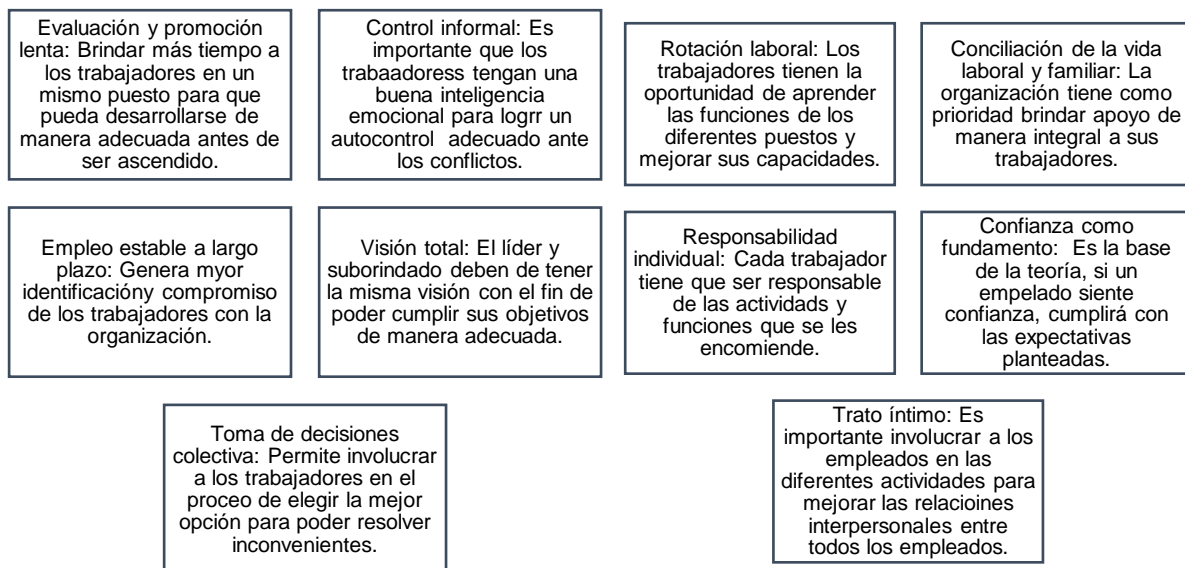
*c. Teoría del Sistema Administrativo Japonés (Teoría Z).*

Denominada también “método japonés”, desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador) citado por López (2001); estos autores comentan lo siguiente: consideran al trabajador como un modelo integral; en el sentido de que éste no puede desligar su vida personal de su vida laboral, es por ello que se debe de tener ciertas condiciones laborales adecuadas, tales como: buen trabajo en equipo, contratos de tipo indeterminados, buenas relaciones interpersonales, y poder tomar decisiones de manera grupal; con el fin de generar un alto desempeño y productividad organizacional; lo que significa el grado de compromiso de la empresa con sus trabajadores.

Ouchi basado en esas premisas; dio a conocer las siguientes características que debe tener la Cultura Z, la cual permite la participación activa de sus trabajadores, generando el trabajo en equipo, toma de decisiones y confianza (López, 2001, p. 1).

## Figura 2

### *Características de la Teoría Z.*



Fuente: (López, 2001, p. 1).

López (2001), asegura que tener un trabajo va más allá de solo tenerlo, pues considera que es algo muy significativo e importante en la vida de un individuo, al darles la opción de poder tener las mejores condiciones de trabajo, se creará un sentido de pertenencia y compromiso para alcanzar los objetivos de la organización y un alto desempeño acompañado de una productividad positiva (p. 1).

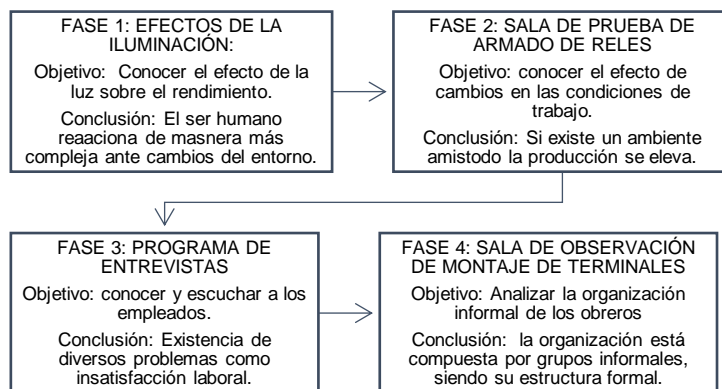
*d. Teoría de las relaciones humanas.*

Esta teoría tiene como autor principal a Mayo (1946), se caracteriza principalmente por considerar lo siguiente con respecto a los trabajadores; la motivación de un trabajador no depende de una remuneración económica, sino de la necesidad de interrelacionarse con otros individuos, lo que implica que el trabajador se adapte, se incluya en el grupo de trabajo y que a su vez éste acepte al trabajador como miembro de su equipo, es importante que se reconozca el esfuerzo, cualidades y desempeño en sus funciones, de cada uno de los trabajadores (p. 22).

En un estudio realizado por Aguirre (2013), basado en el experimento de Hawthorne, coordinado por el autor de la teoría, éste se realizó en la fábrica Western Electric Company, el estudio fue netamente experimental, llevando a los trabajadores a separarlos por grupos diferentes, en distintas condiciones de trabajo, tales como: variabilidad de la luz, periodo de descanso, reducción de horas de labor, refrigerios, entre otros; el estudio concluyó lo siguiente: los trabajadores encontraron tranquilidad y gusto por trabajar bajo un sistema de confianza y autonomía, sin presiones, ni presencia de ansiedad en el ambiente, las relaciones interpersonales mejoraron, se desarrolló un liderazgo grupal y la productividad aumentó significativamente; a continuación (p. 1) , a continuación se detallan las cuatro fases del experimento:

**Figura 3**

*Fases del experimento de la Teoría de la Relaciones Humanas.*



Fuente: (Aguirre, 2018 p. 1).

Gracias a este estudio se pudo concluir que el nivel de integración que existe dentro de un grupo de trabajadores es de vital importancia para poder generar compromiso y mayor productividad y desempeño de los trabajadores, pues reunir las mejores condiciones físicas, sociales, generarán una adaptación del entorno y una eficiencia

y eficacia al momento de cumplir con sus labores y funciones (De la Peña, 2012, p. 1).

*e. Teorías de la motivación.*

Chiavenato (2000) define motivación como el conjunto de maneras de adaptarse a diferentes situaciones para satisfacer las necesidades y poder mantener un equilibrio emocional positivo; esta definición se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, así como las de un grupo social y de autorrealización; si estas necesidades no son cubiertas se llega a un estado de frustración, causando problemas de adaptación (p. 68).

Según Robbins y Judge (2009), la motivación se define como un tipo de impulso que posee un individuo para que pueda cumplir sus necesidades o intereses, precisa que, cada individuo tiene necesidades diferentes y van de acorde a las metas que desea lograr, los altos directivos tienen que brindar las mejores condiciones para que los trabajadores sientan que pueden desarrollarse de manera personal y profesional (p. 175).

Entre las principales teorías se encuentran las siguientes:

*e.1. Teoría de "X" y "Y" – Douglas McGregor (1960).*

López (2013) en su artículo define:

Esta teoría posee dos premisas importantes, el comportamiento y la motivación hacia el trabajo; la primera hace hincapié, en que todas las personas tienen objetivos diferentes; mientras que la motivación surge a partir de la obligación que pueden sentir frente a sus jefes o directivos o de la voluntad o motivación con la que pueden realizarlos; por lo tanto Douglas McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" y dentro de su teoría considera el aspecto humano como prioridad a la hora de lograr las metas propuestas de la organización, propone que el respeto a la individualidad de cada miembro es punto clave a la hora de poder articular cada objetivo propio de los trabajadores para unirse con el de los demás y de esa manera tener los objetivos de la organización como propios; es así que enfatizó dos maneras de pensar que tienen los directivos; a las cuales las denominó: Teoría "X" y Teoría "Y" (p. 1); las cuales se caracterizan por lo siguiente:

1. Teoría "X":

Se basa en un modelo de amenazas antiguo, esta teoría comenta que los individuos tienen tendencia a tener conductas de descanso e inactividad, por lo que perciben la

laboriosidad como una forma de castigo; en tal sentido existen dos requisitos importantes para que la organización funcione de manera adecuada: la motivación y la supervisión. En tal sentido todas las personas tienen que ser sometidas, controladas con métodos correctivos para que éstas logren cumplir con sus funciones encomendadas y por lo tanto con las metas de la organización, lo que quiere decir que los individuos tienen preferencias por las órdenes y formas de dirección de sus altos mandos, pues éstos tienen pocas ganas de superación y solamente se enfocan en buscar su seguridad. Sin embargo, McGregor concluye que este tipo de comportamiento va ligado con la naturaleza de la industrialización en las organizaciones, de su manera de gestionar y pensar.

## 2. Teoría “Y”

Esta teoría es contraria a la primera; pues los altos mandos opinan que los trabajadores encuentran en el trabajo una fuente de satisfacción, éstos logran el esfuerzo para poder cumplir las metas y objetivos de la organización; en tal sentido las organizaciones deben de flexibilizar en cuanto a las aptitudes de sus subordinados por tener buenos resultados; las personas necesitan motivaciones altas y un ambiente o clima positivo que genere estimulación para lograr sus objetivos personales siempre y cuando cuenten con condiciones adecuadas; éstas personas aceptarán y obtendrán más responsabilidad por su propia cuenta, sin necesidad de alguna fuerza coactiva u obligación por parte de los directivos.

Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018), en su estudio de medición entre las teorías “X” y “Y”, comentan:

Uno de los principales aspectos que tienen que considerar los ejecutivos del área de recursos humanos en las empresas, es el impacto que tienen la aplicación de estas teorías en las decisiones directivas y que de alguna manera afectan los diversos criterios de medición relacionados con las actividades propias de la función de la administración del capital humano (p. 1).

En este estudio concluyen que todo aquel que labora en una organización debe de tener las mejores condiciones laborales, con el fin de que el trabajador se sienta motivado, comprometido con el cumplimiento de sus funciones; por lo que estas experiencias positivas traerán mayor productividad para que la organización llegue al éxito (p. 1).

*e.2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.*

Esta teoría está basada en el cumplimiento de diferentes necesidades que tienen los individuos; éstas se encuentran jerarquizadas de abajo hacia arriba; se enfoca en la premisa de que todos los individuos sienten y tienen la necesidad de desarrollarse; por lo que esta teoría apoya a estudiar el comportamiento de cada individuo y éste, dentro del Clima Organizacional (Chiavenato, 2009, p. 241).

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas: se denominan también necesidades biológicas, son aquellas que hacen referencia a la forma de alimentarse, estancia, defensa, las mismas que obligan a poseer una satisfacción en forma de ciclo para garantizar la calidad de supervivencia del ser humano.
2. Las necesidades de seguridad: se refieren a las que permiten tener una libertad de peligro; son aquellas que ejercen protección ante cualquier amenaza de tipo externo.
3. Las necesidades sociales: son la de filiación, intervención, dominio de grupo; estas tienen relación entre la sociedad y el individuo.
4. Las necesidades de estima: se relaciona a la manera de cómo un individuo relacionada a la forma de como una persona se auto conoce y autoevalúa, hace referencia a la autoestima y la confianza en sí mismo.
5. Las necesidades de autorrealización: son aquellas que se ubican en la cúspide de la pirámide de las necesidades de los individuos, se desarrollan mediante la ejecución de las habilidades, capacidades que posee los individuos.

### *e.3. Teoría ERC.*

Es el replanteamiento de la teoría de las necesidades de Maslow, la misma que fue realizada por Clayton Alderfer, resumiéndola en necesidades de existencia, relaciones y de crecimiento (ERC) (Chiavenato 2009, p. 243).

Según Chiavenato (2009) su planteamiento consistió en resumir las cinco necesidades que precisa Maslow por solamente tres; las mismas que pueden activarse de manera simultánea, estas necesidades no necesitarán ningún tipo de jerarquía; es decir un individuo puede cumplir primero una necesidad de orden inferior y no la de un orden superior; por ejemplo cuando una persona no cubre sus necesidades de relacionarse de manera adecuada con los demás, puede satisfacer la necesidad de tener mayor remuneración o de mejorar su clima o ambiente de trabajo; lo que Alderfer denomina: frustración-regresión; precisa que la frustración

puede forzar a un individuo a una regresión y cumplimiento de niveles más bajos de necesidades, las resume en las siguientes necesidades:

- “Las necesidades de existencia: se refieren al bienestar físico: la existencia, preservación y supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow”.
- Las necesidades de relaciones: hacen referencia al se refieren a la aspiración de relacionarse con otras personas; están dentro de la categoría social y elementos externos de las necesidades de estima de Maslow.
- Las necesidades de crecimiento: hacen referencia a la forma de crecimiento del potencial humano y personal, están incluidos los elementos internos de la necesidad interna de Maslow, así como la de realización.

(Chiavenato, 2009, p. 243).

### ***C. Características del Clima Organizacional.***

Es importante precisar cada una de ellas, por la importancia que tienen al momento de realizar un diagnóstico de clima organizacional.

Según Brunet (1987, pp. 11–14), el clima organizacional permite tener una característica de la organización, mientras que las características de un individuo, permite tener una identidad a la organización.

La forma de comportarse de un individuo, es influido por el clima organizacional; este a su vez se divide de manera multidimensional, es decir; en estructura de la organización, comunicación interna o externa, tipos de liderazgo, entre otros.

Las principales características que el autor considera, son las siguientes:

- Todas las características internas de un individuo, tales como: comportamientos, conductas, realidad social; determina el clima de la organización, contribuyendo de manera positiva o negativa a su forma.
- Es aparentemente estable, pues durante el tiempo puede presentar ciertos cambios en dónde se pueda tener alteraciones a nivel organizacional.
- Se relaciona directamente con los comportamientos de los trabajadores de la organización; es decir, si se tiene un clima inadecuado o negativo, la probabilidad del cumplimiento de las metas será muy baja, alterando a la organización.

- El compromiso, lealtad e identificación que tienen los trabajadores con la organización dependen del clima organizacional, si este es positivo, se tendrá a los trabajadores más productivos e identificados con sus labores y organización; si el clima es negativo, sucederá todo lo contrario, es decir, el clima organizacional será pésimo y los trabajadores no tendrán ningún nivel de compromiso con la organización.

#### ***D. Tipos de Clima Organizacional.***

Roa (2004, pp. 25–28) en informe comenta:

Rensis Likert comentaba que, dentro del marco de los sistemas de organización, existen dos importantes tipos de clima o sistema, divididos en 2 subtipos; éstos son los siguientes:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I: Autoritarismo explotador

Su característica principal es el autoritarismo por parte de sus altos mandos, no se brinda la confianza necesaria a los empleados para que puedan realizar sus funciones con autonomía, las decisiones que se toman son estrictamente verticales, drásticas; así mismo los trabajadores se encuentran en un clima de trabajo lleno de miedo, inseguridad, amenazas; no existe una adecuada interrelación entre sus miembros; ni una retroalimentación adecuada, por parte de los directivos.

- Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Su característica principal es la manera de trato benevolente que tienen los directivos con sus subordinados; la mayoría de decisiones las toman los directivos y algunas en conjunto con los subordinados; la manera de motivar a los trabajadores es a partir del uso de castigos y recompensas, las relaciones interpersonales son muy cautelosas entre los subordinados y los directivos y de manera descendiente.

- Clima de tipo participativo: Sistema III: Consultivo

En este tipo de clima se brinda una confianza a los subordinados para cumplir sus funciones a veces de manera autónoma, pues las decisiones más importantes las toman los altos mandos, y permiten a los subordinados a tomar decisiones dentro de sus niveles jerárquicos; su forma de motivar a los trabajadores es mediante el uso de recompensas y castigos de manera gradual; este tipo de clima intenta satisfacer la



necesidad de estima por parte de los subordinados; es uno de los climas que se caracteriza por tener dinamismo en sus políticas organizacionales.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV: Participación en grupo

Es el tipo de clima más adecuado para los trabajadores de una organización, pues la alta dirección brinda una alta confianza, amistad, seguridad y autonomía a los subordinados para el cumplimiento de sus funciones y toma de decisiones importantes para la organización, se caracteriza por tener un tipo de comunicación ascendente, descendente y lateral; las formas de motivación hacia los trabajadores están estrechamente relacionadas con la participación grupal, la implicancia de los empleados en las diferentes actividades de la organización, la mejora continua en los métodos de trabajo y finalmente una evaluación de desempeño con una adecuada retroalimentación y en base a las funciones que realiza cada uno.

### ***E. Dimensiones de Clima Organizacional.***

Las siguientes dimensiones detalladas a continuación, se encuentran basadas en la Escala de Clima Organizacional (CL – SPC), de la autora Sonia Palma Carrillo; la misma que se usará en la presente investigación, la autora comenta que el Clima Organizacional se entiende como la manera de percibir del ambiente que tiene cada trabajador; esto permite poder realizar un diagnóstico que ayudará a la investigación a poder tener medidas orientativas y correctivas a fin de mejorar los diferentes procesos de la organización; éstas son:

- Autorrealización o Desarrollo Personal:

Palma (2004) se refiere a la percepción que tienen los trabajadores acerca de las probabilidades que existen en su ambiente laboral sobre la obtención de desarrollo personal y profesional en un futuro (p. 4).

Para Abraham Maslow, citado por Chiavenato (2009) la autorrealización se refiere a que son las necesidades más altas del individuo, y sólo lo logrará mediante su desarrollo de aptitudes y capacidades; esta dimensión va de la mano del nivel de esfuerzo que pone cada persona para poder lograr su máximo potencial y continuar en constante desarrollo a lo largo de su vida (p. 241).

- Involucramiento Laboral:

Palma (2004) se refiere al nivel de identificación y compromiso que tienen los trabajadores con los valores de la organización y el cumplimiento y desarrollo de sus objetivos (p. 4).

Carrillo (2013), ponen un mayor interés a esta dimensión, definiéndolo como un desarrollo autónomo y participativo del trabajador, en las decisiones que van relacionadas con su desempeño, el involucramiento se usa para generar mayor compromiso para lograr los resultados de la organización (p. 63).

- Supervisión:

Para Sonia Palma (2004), es aquella que hace referencia a la forma de percibir la forma de como los superiores supervisan las diferentes actividades laborales dentro de su puesto; así como, la orientación y retroalimentación que forma parte de su cumplimiento diario de objetivos; el jefe brinda un tipo de soporte necesario para lograr la solución de los diferentes conflictos que puedan suceder, con el fin de generar una mejora en la producción y satisfacción de los empleados (p. 5).

- Comunicación:

Palma (2004) la define como la manera de percibir la fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información que brindan los trabajadores para el adecuado cumplimiento de los procesos internos de la organización; así como, la adecuada la atención de los clientes externos (p. 5).

Atalaya (2001) comenta:

“Cuando se aumenta la comunicación formal con los empleados se reduce la incertidumbre, la ambigüedad de roles y sus conflictos. La comunicación efectiva es un medio para dar forma a las percepciones de trabajadores, quienes en muchos casos consideran que las demandas, amenazas u oportunidades no son sino una interpretación y que dicha interpretación se puede ver afectada por los símbolos y los actos que comunique la administración” (p. 34).

- Condiciones laborales:

Palma (2004), define esta dimensión como la identificación de elementos esenciales que la organización tiene para el cumplimiento a tiempo de los objetivos organizacionales; tales como elementos financieros y/o psicosociales (pp. 5 - 6).

### ***F. Factores que influyen en el clima organizacional.***

Según Corichi (2013), los factores que predisponen e influyen en el clima organizacional son internos y externos; estos pueden condicionar el tipo de comportamiento de los trabajadores para cumplir de manera adecuada sus funciones y por ende los objetivos de la organización; los factores influyentes son los siguientes (p. 1) :

- Liderazgo:

Los autores precisan que este factor es un determinante par el éxito de la organización, pues depende mucho de la calidad de liderazgo que los directivos manejan con sus trabajadores para el cumplimiento de metas; los altos mandos deben de tener capacidades apropiadas de organización e influencia para que los subordinados cumplan los objetivos siguiendo de ejemplo a sus líderes.

- Toma de decisiones:

Se tiene la certeza de que este factor conlleva un proceso necesario en el que los líderes y subordinados se encuentran inmersos para la mejor solución ante un problema, pues se generan alternativas y se tiene que escoger la más apropiada para un adecuado manejo de conflictos.

- Comunicación:

Es un proceso importante que va desde lo simple hasta lo complejo; gracias al cual se generan relaciones interpersonales exitosas entre los miembros de una organización, tanto entre líderes y subordinados así como con sus pares, la comunicación implica un intercambio de información que pueda ser comprendida de manera adecuada, con el fin de poder conocer las necesidades de sus miembros.

- Relaciones interpersonales:

Se entiende por relaciones interpersonales como la manera de poder interrelacionarse mediante el contacto, escucha, comunicación, en distintos momentos y con diferentes personas; si las relaciones interpersonales son positivas influyen de la misma forma en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Motivación:

Es un determinante de la forma de comportarse de los miembros de la organización, para lo cual es de suma importancia que se desarrollen capacidades adecuadas para poder mantener y dirigir una conducta específica de los trabajadores.

### ***G. Importancia del clima organizacional.***

Para Marrero (2019) definen la importancia del clima organizacional, a partir de la siguiente premisa:

- El clima organizacional cobra uno de los factores más importantes para lograr alcanzar un nivel alto de productividad y satisfacción del recurso humano de las organizaciones; por lo que se debe de lograr una identificación y compromiso por parte de los trabajadores, de quienes depende el éxito común de la organización.

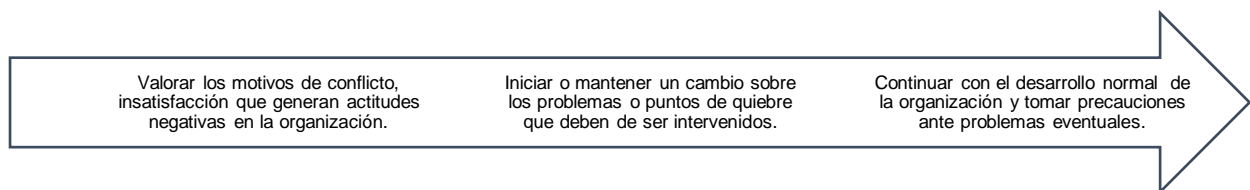
Tener estrategias para poder mejorar el clima organizacional radica en el buen desenvolvimiento de los miembros de equipo, y que éstos se encuentren dentro de las mejores condiciones laborales, las mismas que influyen en las conductas predeterminadas de estos (p. 1).

Para Brunet (1987, p. 20) el clima organizacional:

Es importante porque “es una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos de clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización.” Este clima se tiene que evaluar por tres razones:

#### **Figura 4**

*Motivos de diagnóstico del clima organizacional.*



Fuente: (Brunet, 1987 p. 20).

### **2.2.2. Satisfacción Laboral.**

#### **A. Definición.**

La satisfacción laboral es un tema que ha llevado a muchos investigadores a formular diversas definiciones al respecto, ellos han tomado en cuenta su contexto y experiencia para definir este concepto; es por ello, que las definiciones pueden variar, sin embargo, se puede tener similitudes entre ellas. La satisfacción laboral se entiende como la sensación de dicha motivación en relación a su lugar de trabajo y/o las funciones que realiza, esta sensación es influenciada por diversos aspectos que pueden llegar a reforzar o debilitar la satisfacción laboral. Otras definiciones importantes se plantean a continuación:

Palma (1999) define la satisfacción laboral como:

La actitud hacia el trabajo que representa un referente de los estándares de calidad de vida en las organizaciones; conjuntamente con el rendimiento laboral y la cultura organizacional, expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad

alcanzado por la institución y su diagnóstico permite tomar decisiones con respecto a las políticas y planes institucionales (p. 7).

Según Vuotto y Arzadun (2007) la satisfacción laboral es "un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo" (p. 5)

Así mismo, para Robbins y Coulter (2005) define satisfacción como:

El conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (p. 343).

Chiavenato (2009) define la satisfacción laboral como la "Calidad de vida en el trabajo generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores" (p. 31).

Finalmente, Charaja y Mamani (2013) definen la satisfacción laboral como:

Aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra del mismo (p. 2).

### ***B. Teorías de la Satisfacción laboral.***

La satisfacción laboral es un tema estudiado por diversas teorías, cada una de ellas ha propuesto nuevos elementos o implementado una nueva dinámica de relación entre estas, según la perspectiva de cada autor. A continuación, se detallará la teoría de Sonia Palma, quien se ha basado de múltiples enfoques y teorías para plantear y concretar la creación de su instrumento que mide dicha variable:

#### ***a. Teoría de Sonia Palma 1999.***

La satisfacción del ser humano para Palma (1999) hace referencia desde épocas pasadas en donde la importancia y forma de elegir las diferentes actividades para suministrarse de alimentos generaba nuevas formas de buscar herramientas rudimentarias para cumplirlas de manera eficiente, es por ello que hoy en día eso involucra la búsqueda de la comodidad y seguridad. A medida

que el trabajo encontró un tipo de formalización, las diferentes formas de hallar satisfacción han ido evolucionando y el interés generado para su estudio han tenido importantes cambios y esfuerzos (p. 9).

La autora plantea la relevancia que tiene el reconocimiento de la variable de diferentes enfoques, ya que cada uno plantea consideraciones de relevancia para el estudio de la misma, a continuación, se detalla los aspectos más importantes de la variable desde la perspectiva de diferentes autores que fueron relevantes para la creación del instrumento de medición.

**Tabla 3**

*Aspectos importantes de las teorías de la Satisfacción Laboral.*

| Beer<br>(1964)  | Locke<br>(1976)   | Graffin y Bateman<br>(1986)   | Johns<br>(1988)  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañía</li> <li>• Trabajo mismo</li> <li>Compañeros</li> <li>• Objeto del contexto de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos o condiciones de trabajo:</li> <li>• Salario</li> <li>• Promoción</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Agentes de satisfacción:</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Compañeros</li> <li>• Compañía</li> <li>• Dirección</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo</li> <li>• Paga</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Beneficios Oportunidades de promoción</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Compañeros</li> <li>• Prácticas organizacionales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Compañeros de trabajo</li> <li>• Políticas de empresa</li> </ul> |

Fuente: (Palma, 1999, p. 11).

La satisfacción laboral es un constructo que ha sido explicado con teorías diversas; desde las motivacionales hasta las interaccionistas, cada una de ellas plantea una lógica de relación entre variables importantes de considerar para el diagnóstico y propuestas de cambio. A continuación, presentamos una sistematización muy sucinta de las teorías más relevantes.

*a.1. Teoría de los dos factores de Herzberg (Teoría de motivación e higiene).*

Herzberg, Mausner y Snyderman en 1968 citado por Chiavenato (2009) El autor precisa en su teoría que el éxito en el cumplimiento de las metas organizacionales o su fracaso, dependen fundamentalmente de la relación del individuo con su trabajo, y

de los reconocimientos de los esfuerzos laborales de los trabajadores (p. 187). Se precisan dos factores que se interrelacionan:

Los Factores Higiénicos (extrínsecos) : el término “higiene” se conceptualiza como algo preventivo o profiláctico, de manera que si se brindan de manera excepcional y adecuada a los trabajadores se evitará la insatisfacción, éstos se relacionan con los factores externos del individuo y con sus necesidades primarias; se refieren específicamente a las condiciones de trabajo en la que se encuentra el individuo, así como las diversas maneras de motivar a los trabajadores como por ejemplo: la estructura, condiciones físicas, ambiente, beneficios sociales, pautas organizacionales, clima organizacional, relaciones con las autoridades o altos mandos, relaciones con los compañeros de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional (Chiavenato, 2009, p. 189).

Los Factores Motivacionales (intrínsecos): están relacionados con el perfil y funciones del puesto de cada individuo, este tipo de factor genera una alta productividad y desempeño, así como una satisfacción duradera; si es que no se tienen las mejores condiciones de estos factores, la satisfacción desaparece; entre ellos se encuentran: autonomía para realizar las funciones del puesto, autoevaluación de desempeño, reconocimientos por la labor realizada, desarrollo de la carrera y realización personal (Chiavenato, 2009, p. 190). La teoría se puede sintetizar en el siguiente cuadro:

### Figura 5

*Factores de Herzberg.*

| Los dos Factores de Herzberg  |   |
|---|---|
| Factores Motivacionales (de satisfacción)   | Factores de Higiene (de satisfacción)   |
| Contenido del cargo (como se siente el individuo en relación a su cargo)  | Contexto del cargo (como se siente el individuo en relación a las condiciones de la empresa)  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en si</li> <li>2. Realización</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración de la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el supervisor</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> </ol> |

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 192).

### *a.2. Teoría del ajuste en el trabajo de Dawis.*

Dawis en 1994 citado por University of London (2004) plantea que el hecho de presentar satisfacción en el trabajo o por el contrario algún grado de insatisfacción es producto de la relación positiva o negativa entre los requerimientos, valores, competencias y el contexto. Las personas frecuentemente desean mantener una relación positiva con su ambiente, sin embargo, este es un proceso continuo y requiere dinamismo (p. 1). La teoría se basa en dos tipos de correspondencia o relación:

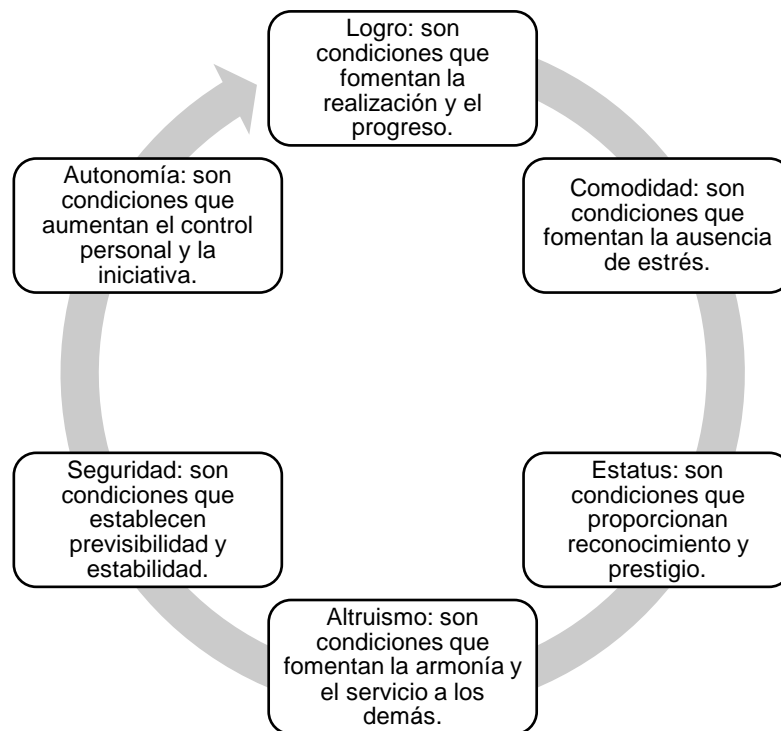
Cuanto más se correspondan las capacidades de una persona (habilidades, conocimientos, experiencia, actitud, comportamientos, etc.) con los requisitos del puesto o de la organización, más probable será que desempeñe bien el trabajo y que el empleador lo perciba como satisfactorio.

Del mismo modo, cuanto más se correspondan los reforzadores (recompensas) de la función u organización con los valores que una persona busca satisfacer a través de su trabajo, más probable será que la persona perciba el trabajo como satisfactorio. Enumeran seis valores clave que los individuos buscan satisfacer: El hecho que la relación sea positiva hace que el trabajo se sienta satisfecho con el puesto que cumple, o por el contrario se llegue a sentir insatisfecho respecto al mismo (p. 1). La teoría plantea seis valores que los trabajadores requieren satisfacer:

#### **Figura 6**

*Valores que los trabajadores requieren satisfacer.*





Fuente: (University London, 2004, p. 1).

Los grados de satisfacción y satisfacción se consideran predictores de la probabilidad de que alguien permanezca en un puesto de trabajo, tenga éxito en él y reciba un ascenso.

El nivel de satisfacción generado en el trabajador puede ser un indicador para poder asegurar la permanencia de este dentro de la organización. Sin embargo, también se conoce que la relación positiva entre el trabajador y su entorno puede ser regular (p. 1), según el autor esto puede deberse a una mala orientación vocacional o no hubo un adecuado proceso de selección, estos puntos pueden mejorar o empeorar si se le suma otros puntos como:

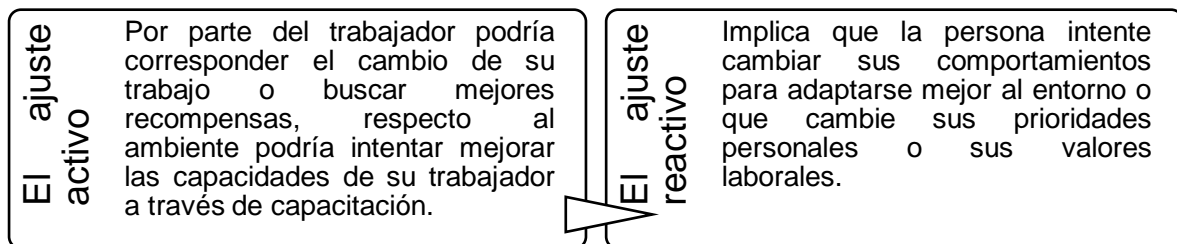
- Las prioridades del trabajador cambian.
- Los aspectos personales o familiares.
- La naturaleza del trabajo o las recompensas cambian.
- El nivel de tolerancia del trabajador respecto a la falta de competencias para el puesto.

La teoría reconoce que la correspondencia entre la persona y el entorno puede no ser perfecta, tal vez porque la persona eligió la carrera equivocada o el empleador eligió al candidato equivocada. La flexibilidad variará de un individuo a otro y de un entorno a otro. Los factores internos, como la personalidad o la cultura organizativa, influirán en el nivel de flexibilidad, al igual que los factores

externos, como la disponibilidad de opciones alternativas. Cuando la falta de correspondencia es tan grande que la flexibilidad ya no es viable, suele producirse algún tipo de ajuste (University London, 2004, p. 1)

### Figura 7

*Tipos de ajuste.*



Fuente: (University London, 2004, p. 1).

Cuando ya no es posible ninguna relación positiva, sucede lo más grave: la persona deja el trabajo o es despedida.

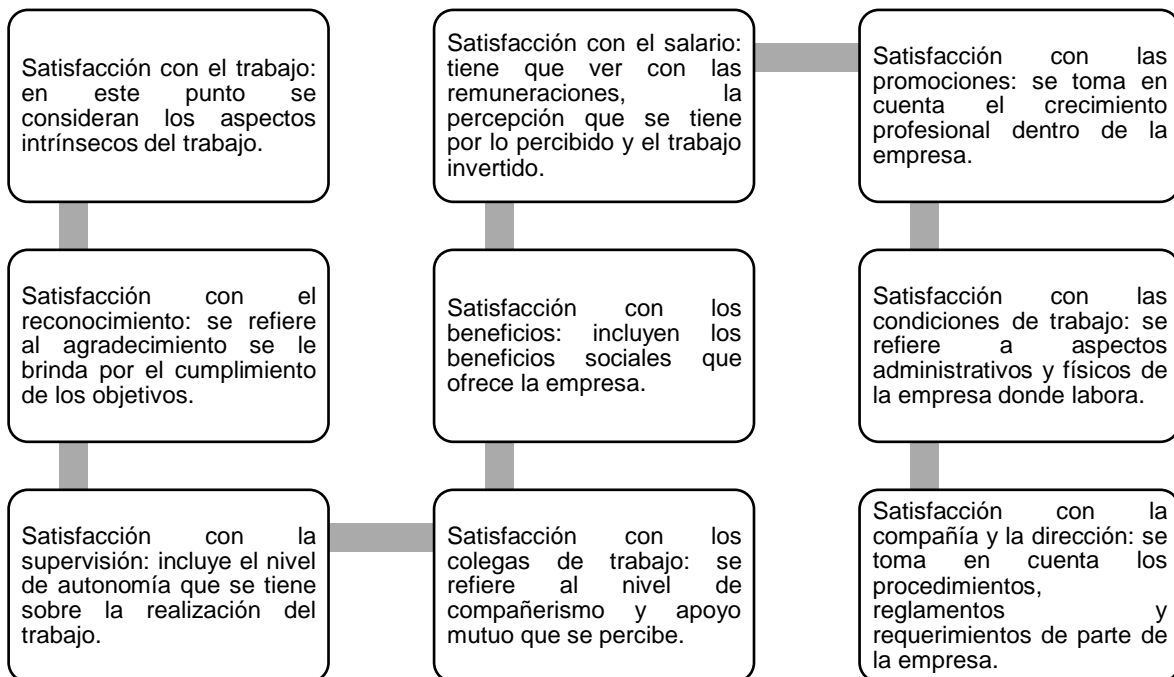
#### *a.3. Teoría de la discrepancia.*

Planteada por Locke en 1984, citado por Ruiz (2009) sostiene que la satisfacción laboral se da en relación a los requisitos del propio trabajo y que se conocen en el cumplimiento del mismo, estos requisitos deben ir en función a las necesidades del trabajador, ya que, constantemente se está contrastando si lo que le ofrecen en su trabajo cumple con los requerimientos que él tiene (p. 26). El autor también plantea que la insatisfacción se produce cuando hay mucha discrepancia entre las condiciones de trabajo que le ofrecen al trabajador y las condiciones que le gustaría tener.

Locke planteó las siguientes dimensiones de satisfacción laboral:

### Figura 8

*Dimensiones de satisfacción laboral según Locke.*



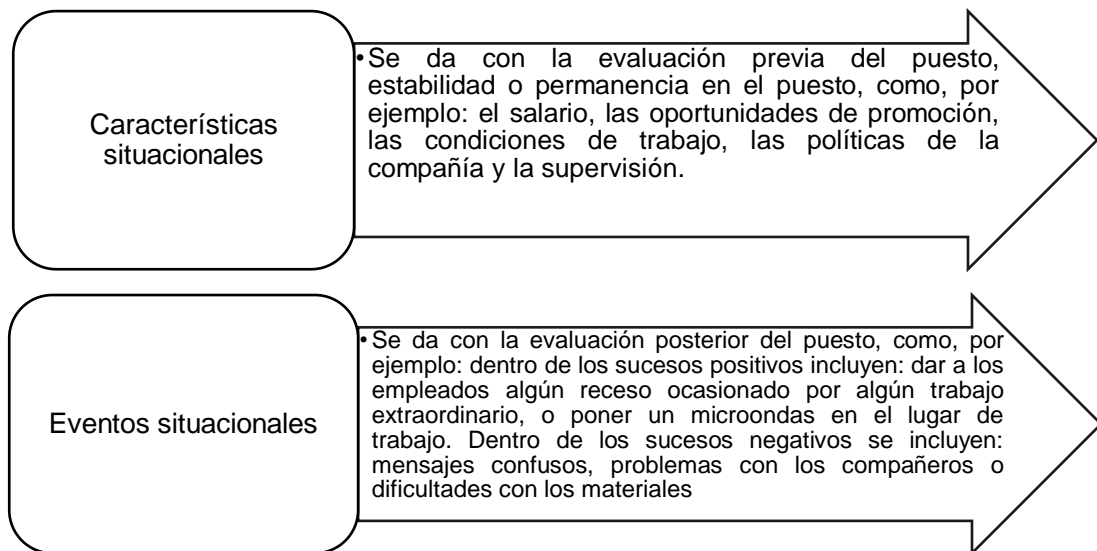
Fuente: (Ruiz, 2009, p. 28).

#### *a.4. Teoría de eventos situacionales.*

Quarstein, McAffe y Glassman en 1992 citado por Bonillo y Nieto (2002) afirman que la satisfacción laboral es producto de las manifestaciones emocionales que son consecuencia de las condiciones percibidas del entorno laboral (p. 9) Los dos componentes principales de esta teoría son las características y los sucesos situacionales:

#### **Figura 9**

*Características y eventos situacionales.*



Fuente: (Bonillo y Nieto, 2002, p. 9).

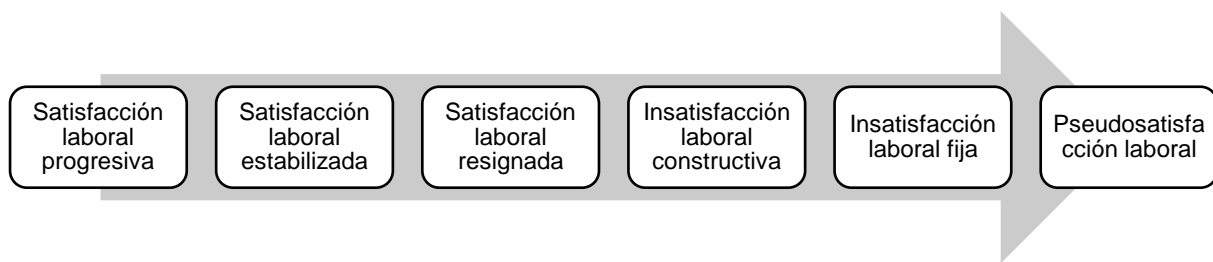
Como se puede apreciar, las características situacionales son descriptivas y estables con respecto al punto de satisfacción; mientras que los eventos situacionales están constituidos por los aspectos incidentales que impredeciblemente puede lograr o no la satisfacción laboral (p. 9).

#### *a.5. Planteamiento dinámico.*

Desarrollado por Bruggemann, Croskuth y Ulich en 1975, citado por Escobedo y Quiñones (2020, p. 25) quien indica que “la satisfacción es producto de las percepciones individuales, así como las influencias del medio y las construcciones significativas que se elaboran en dicha interacción”, lo que da a entender que la satisfacción laboral es consecuencia de la relación que se tiene entre el entorno, situación personal y lo que surge de la interacción de las mismas. Según el autor el planteamiento se baja en dos puntos “el valor real y el valor nominal de las características del trabajo” (p. 25), el valor real es cuando las características de la personalidad del trabajador van en función a la labor y el valor nominal, se da cuando el trabajador busca retribución por el trabajo que desarrolla. “Las congruencias o discrepancias entre las necesidades, expectativas y motivos del colaborador según la situación de trabajo dan como resultado las formas diferenciadas de satisfacción” (p. 25), estas son:

### **Figura 10**

*Congruencias y discrepancias según Bruggemann, Croskuth y Ulich.*



Fuente: (Escobedo y Quiñones, 2020, p. 25).

Según el autor, la Satisfacción Laboral se produce por las diferencias que existen entre la importancia que el individuo percibe dentro de la organización, con respecto a sus deseos, ambiciones, aspiraciones, teniendo como resultado un nivel de satisfacción estable, constructiva o insatisfacción laboral e incluso una falsa satisfacción (p. 25).

### ***B. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.***

La Escala de Satisfacción laboral SL-SPC tiene como objetivo principal la evaluación cuantitativa del nivel de la variable, para que de esta manera se puedan identificar cuán satisfecho se encuentra el trabajador respecto a su trabajo, eso nos permite generar un diagnóstico específico, porque la escala de evaluación tiene siete factores que evalúan diversas dimensiones de la satisfacción laboral, una vez hecho el diagnóstico podremos implementar estrategias de mejora según los resultados encontrados (pp. 12-15). Según Palma (1999) las dimensiones que plantea la escala son:

- Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

“Se refiere a los aspectos físicos que se encuentran dentro de la organización, además de los materiales brindados para el desarrollo de las funciones encomendadas y también se evalúa la facilidad con la que estos aspectos son brindados favorablemente” (p. 12).

Según Escalante (2017) menciona que:

Son los elementos materiales o de infraestructura que directamente o indirectamente influyen en el ambiente de trabajo, así mismo son medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas, los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por su comodidad personal, como para realizar bien su trabajo con distribución de ambientes, también se evidencia que el ruido, la iluminación, el aseo, ventilación deficiente, la temperatura inadecuada y los malos olores sumado a tener que trabajar con equipos y

materiales deficientes era lo que más molestaba y tensionaba al personal asistencial (p. 17)

- Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

Es el grado de conformidad con respecto al aspecto económico y los beneficios que se otorgan por el cumplimiento de la labor, el cual puede hacerse de forma regular o un adicional por cumplir con tareas más allá de las encomendadas (p. 12).

Según Escalante (2017) menciona que:

Se entiende como el nivel de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo (p. 17)

- Factor III: Políticas Administrativas

“El grado de conformidad ante los reglamentos o disposiciones de la empresa, estas pueden estar relacionadas a aspectos generales del vínculo laboral o están asociadas a aspectos específicos de las funciones de un colaborador” (p. 12).

Según Escalante (2017) menciona que:

Se entiende como el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. Está muy relacionada al comportamiento organizacional, es el estudio de la manera como las personas, ya sea en grupo o individualmente y las estructuras, actúan o impactan en las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia y eficiencia de las mismas (p. 17).

- Factor IV: Relaciones Sociales

“El nivel de afinidad con los compañeros de trabajo y diversos miembros de la organización, estos pueden pertenecer a la misma área o alguna diferente con el cual se tenga la necesidad de establecer contacto” (p. 13).

Según Escalante (2017) menciona que:

La interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas. Centran su éxito personal y profesional en la oportunidad de expresar y desarrollar cada vez más sus potencialidades y habilidades dentro de la organización, mantener una buena autoestima, mejora sus relaciones laborales y sentir que tienen identificación con el grupo, creciendo día a día como personas, compañeros, amigos, subordinados, profesionales, lo que favorece un buen ambiente de trabajo y el avance de la organización donde labora (p. 17).

- Factor V: Desarrollo Personal

“Son las ocasiones que al colaborador se le presentan para fortalecer su desarrollo personal influenciado por los miembros o políticas organizacionales” (p. 13).

Según Escalante (2017) menciona que:

El desarrollo personal es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización. Mejorar a través de actividades encaminadas a incrementar y desarrollar la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano a través de la capacitación permanente con la finalidad de elevar el desempeño profesional del personal de salud, la capacitación es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual, proporciona a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo (p. 17)

- Factor VI: Desempeño de Tareas

“El grado de valoración que percibe el colaborador para con sus funciones, además de las facilidades que se le brinda para el buen cumplimiento de las mismas” (p. 14).

Según Escalante (2017) menciona que:

Es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones (p. 17)

- Factor VII: Relación con la Autoridad

“Es el grado de simpatía que tiene el colaborador en relación con su jefe directo a las tareas encomendadas por él, además de la percepción que tiene sobre el liderazgo que es este imparte dentro de la empresa” (p. 15).

Según Escalante (2017) menciona que:

Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe. La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración (p. 18)

### ***C. Factores que influyen en la Satisfacción laboral.***

Los factores que influyen en el grado de satisfacción laboral que generan los colaboradores son diversos, Fernández (2020) plantea los siguientes:

#### ***a. Planes de Carrera.***

Las oportunidades de desarrollo laboral tienen un efecto estimulante en los colaboradores, este punto no solo se refiere a generar una línea o sucesión de carrera, sino también generar en el mismo puesto de trabajo, un salario competitivo, incentivar la autonomía, la oportunidad de desarrollar proyectos y de brindarles herramientas que permitan el desarrollo personal y profesional. Además, es importante que la empresa sea transparente con este aspecto ya que mediante la difusión de la información los colaboradores se harán más competitivos y generan un vínculo de pertenencia con la organización. Los planes de carrera deben ser una estrategia clave que debe estar plasmada en el plan de desarrollo organizacional (p. 1).

#### ***b. Nuevos modelos organizacionales.***

El cambio hacia algún modelo organizacional es difícil de iniciar, sin embargo, desarrollando un plan con una serie de procedimientos claves puede volver realidad este punto, el cambio a un modelo organizacional más adaptado al contexto actual es imprescindible para generar satisfacción laboral, sobre todo en trabajadores más contemporáneos, ese modelo debe ser guiado por la autonomía, flexibilidad y confianza hacia los empleados. En este punto es relevante el rol del líder, porque es el responsable de encontrar la mejor alternativa, según las características del servicio o producto que brinda, pero sobre todo de las características que los colaboradores que maneja, el líder debe adaptar el modelo hacia los puntos ya mencionados y debe evaluar constantemente la decisión que tome (p. 1).



*c. Flexibilidad y conciliación.*

Como ya se ha mencionado anteriormente la flexibilidad es un punto clave cuando se trata de mejorar la satisfacción laboral, ya que se ha demostrado que incrementa la productividad y sobre todo la motivación de los trabajadores. La flexibilidad acompañada de una buena gestión en la conciliación, generan un equilibrio en la vida personal y profesional, es ese sentido, los directivos deben predisponer un ambiente orientado al logro, pero respetando los aspectos personales de sus empleados y brindarle la posibilidad de manejar estos en coordinación con los requerimientos organizacionales, para que de esta generar seguridad psicológica y alta productividad (p. 1).

*d. Motivación del líder.*

Los autores reflexionan este punto con la siguiente frase “las personas no se van de las empresas, si no de sus jefes”, esta frase revela la importancia del rol del líder como generador de motivación y retención de los trabajadores. Las características de un buen líder dependen mucho de la perspectiva sobre la cultura organizacional que se imparta, pero fundamentalmente el líder debe cumplir la función de cuidar y procurar a su equipo de trabajo, además de ayudarlos a desarrollarlos profesionalmente para formar talentos que se sientan cómodos y felices por trabajar en determinada empresa (p. 1).

*e. La recompensa del tiempo.*

Actualmente la disposición de tiempo libre es un aspecto muy valorado para las personas, sin embargo, también en la actualidad es un punto que no promueven las empresas, aunque es importante cumplir con las metas organizacionales es importante establecer estas en periodos reales. Una corriente actual defiende las jornadas de trabajo basadas al cumplimiento de responsabilidad, se plantea que no es necesario cumplir con un horario fijo para ser productivo, además que indican que esto promueve la competitividad y alto rendimiento de los trabajadores, y sumado los motiva a orientar a los objetivos. También es importante mencionar que los trabajadores deben aprender a administrar su tiempo y las empresas deben respetar el tiempo libre de los empleados (p. 1).

***D. Importancia de la Satisfacción Laboral.***

La satisfacción laboral dentro de las organizaciones debe ser un punto crítico, ya que mediante esta dependen muchos otros aspectos que podría ayudar a mejorar la productividad de la empresa o por el contrario contribuir con el fracaso. Aguilar (2010,

pp. 2–5) plantean que el nivel de satisfacción de una personal involucra más allá de brindare ciertas facilidades o mejoras físicas, los autores indican que es importante que la empresa priorice el fortalecimiento de la calidad de vida dentro del trabajo, la satisfacción es un constructo que se mide a través de la percepción de cada trabajador, por lo cual suele ser poco objetiva, se deja guiar por las expectativas o ideas que tiene cada uno respecto al trabajo a desarrollar, sin embargo, a pesar que se plantea la subjetividad de la satisfacción laboral, este hecho genera más relevancia sobre el buen manejo de este aspecto, ya que nos permite evidenciar que conocer la perspectiva individual de los trabajadores hará la diferencia entre el buen o mal manejo de la satisfacción laboral.

Las organizaciones deben comprender que el factor humano es el recurso más valioso, ya que mediante ellos se logran los objetivos planteados, por lo tanto, todas las estrategias organizacionales deben ser guiadas por las necesidades de sus colaboradores, ya que, según la literatura y estadística, se conoce que un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo (p. 8). Aguilar (2010), indica que:

El grado de satisfacción de un individuo en cuanto a una situación o contexto, va más allá de la simple satisfacción de ciertas clases de necesidades físicas o psicológicas, por lo tanto, la calidad de vida en el trabajo y el bienestar laboral se conceptualizan desde el punto de vista de la satisfacción que se expresa a través de la evaluación subjetiva de las condiciones actuales percibidas por el individuo a la luz de sus expectativas y aspiraciones. El factor humano es el recurso más valioso de una organización y de un país en su conjunto, es el que puede desarrollar las competencias necesarias para construir ventajas competitivas y para que esto ocurra es indispensable atender a su satisfacción laboral, ya que, de acuerdo a la literatura, un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo (p. 14)

En un informa publicado por Gestión RH (2018), donde se evalúa el nivel de satisfacción laboral en diferente lugares y situación indica que:

Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos. De igual manera podemos notar mayor productividad. Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más compromiso. La satisfacción laboral no sólo reduce el riesgo psicológico y social, sino que también es rentable

para organizaciones de todo tipo de industrias. Es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional (p. 1).

Según la encuesta reporte global Randstad workmonitor Q3 2018. La satisfacción laboral más alta fue en México con 82% de los empleados satisfechos, India con 81% y los Estados Unidos 80% y los países con la satisfacción laboral más baja ocurrió en Japón 44% y Hong Kong 46% (p. 1).

**Figura 11**

*Estadística de la satisfacción laboral mundial.*



Fuente: (Gestión Rh, 2018, p. 1).

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **2.3.1. Clima.**

La Real Academia Española, lo define como el conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región; así como el ambiente que posee diversas condiciones o circunstancias (RAE, 2021, p. 1).

Varios autores aportan al significado de clima, según Pérez y Gardey (2009) “el clima hace referencia al estado de las condiciones de la atmósfera que influyen sobre una determinada zona” (p. 1).

### **2.3.2. Conducta.**

La conducta se refiere la forma de actuar que posee un sujeto o animal, ante diferentes tipos de estímulos internos o externos; este actuar psicológicamente, se refiere a lo que una persona hace, dice y piensa (Significados, 2020, p. 1).

### **2.3.3. Desempeño.**

Pérez y Merino (2017) definen lo siguiente:

Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel.

El concepto de desempeño es afín a la forma que una persona rinde dentro de su entorno laboral, hace referencia al nivel que logra dependiendo de sus habilidades y logro de dificultades; por ejemplo, un deportista que anota tres goles, es aquel que tiene un buen desempeño durante el partido; por el contrario, un vendedor que no logra vender ni un producto en 30 días, da como resultados un mal o bajo desempeño (p. 1).

### **2.3.4. Organización.**

Una Organización para Chávez (2015) es aquella forma de estructurar de manera técnica la relación entre responsabilidades y acciones de los recursos humanos y tangibles con el fin de generar una eficiencia adecuada sobre los objetivos trazados; además, etimológicamente el término se deriva del griego órganon que significa “instrumento”. En español la palabra “organismo” que incluye tres características: restricción de logros, la unidad operativa de objetivos y la concertación de los recursos humanos y tangibles que son usados para los fines pertinentes.

### **2.3.5. Percepción.**

Hace referencia a la forma de percibir los diferentes entornos y objetos a través de los sentidos (vista, olfato tacto, auditivo y gusto) y su impresión a partir de ellos. Percepción es la acción y efecto de percibir. De igual forma, Por otro lado, percepción es el conocimiento o la comprensión de una idea. (Significados, 2015).

#### **2.3.6. Políticas.**

Son pautas de diferentes acciones para lograr y orientar los objetivos de una organización, son flexibles, no limitadas, se caracterizan por tener principios generales que fundamentan diferentes disposiciones (Chávez, 2015, p. 114).

#### **2.3.7. Satisfacción.**

Pérez (2021) define lo siguiente:

La satisfacción representa la sensación de placer que tienen las personas cuando han hecho realidad un deseo o han cubierto una necesidad. Es un elemento subjetivo de cada quien ya que no todas las personas se sentirán satisfechas ante resultados similares (p. 1).

#### **2.3.8. Servidor Público.**

Un Servidor Público para Pérez y Gardey (2009), es aquel individuo que ofrece un servicio al Estado, con calidad en beneficio de otras personas sin generar ganancias para sí mismo, más de las que percibe como trabajador; son empleados que se encuentran dentro de las diferentes instituciones públicas (p.1)

#### **2.3.9. Variable Dependiente.**

La variable dependiente para Westreicher (2004), es aquella que hace referencia a la variación de su funcionalidad por influencia de la variable independiente; es decir, gira en torno a la investigación, con el fin de resolver de qué manera afectan las variables dependientes o explicativas (p. 1).

#### **2.3.10. Variable Independiente.**

Shuttleworth (2008) define lo siguiente:

La variable independiente, también conocida como variable manipulada, se encuentra en el centro de cualquier diseño experimental cuantitativo, es el factor manipulado por el investigador y produce uno o más resultados, conocidos como variables dependientes. Generalmente, en un experimento no hay más de una o dos variables independientes a prueba, de lo contrario, sería difícil determinar la influencia de cada una sobre los resultados finales (p. 1).

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- El clima organizacional se relaciona significativamente con las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- El clima organizacional se relaciona significativamente con los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- El clima organizacional se relaciona significativamente con las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- El clima organizacional se relaciona significativamente con las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desarrollo persona en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño de tareas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- El clima organizacional se relaciona significativamente con la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

### 3.2. Operacionalización de variables

#### 3.2.1. Definición conceptual de las variables

##### **A. Clima Organizacional.**

“La percepción vinculada al ambiente de trabajo, permite tener una importancia diagnóstica orientativa a las acciones preventivas y correctivas necesarias para acrecentar el funcionamiento de los procesos organizacionales” (Palma, 2004).

##### **B. Satisfacción Laboral.**

La actitud hacia el trabajo hace alusión a los modelos de calidad de vida dentro de una organización, en simultáneo con el rendimiento laboral y la cultura de la organización, estos representan el nivel de eficiencia y eficacia logrado por la organización; así mismo, su estudio permite decidir acerca de sus normas y objetivos (Palma, 1999).

#### 3.2.2. Definición operacional de variables

**Tabla 4**

*Resumen de preguntas por cada dimensión.*

| <b>Variables de Estudio</b> | <b>Dimensión</b>                       | <b>N° de Preguntas</b> |
|-----------------------------|--|------------------------|
| Clima Organizacionales      | Realización personal                   | 10                     |
|                             | Involucramiento laboral                | 10                     |
|                             | Supervisión                            | 10                     |
|                             | Comunicación                           | 10                     |
|                             | Condiciones laborales                  | 10                     |
| Satisfacción Laboral        | Condiciones físicas y/o materiales     | 5                      |
|                             | Beneficios laborales y/o remunerativos | 4                      |
|                             | Políticas administrativas              | 5                      |
|                             | Relaciones sociales                    | 4                      |
|                             | Desarrollo personal                    | 6                      |
|                             | Desempeño de tareas                    | 6                      |
|                             | Relación con la autoridad              | 6                      |
| <b>TOTAL</b>                |  | <b>86</b>              |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables.

Título: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES CIVILES DEL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN, 2022”

| Variable   | Definición conceptual y operacional   | Dimensiones                              | Indicadores   | Escala de medición   | Técnicas / instrumentos                      |
|--|---|--|---|--|--|
| X= Clima organizacional  | <p>“La percepción vinculada al ambiente de trabajo, permite tener una importancia diagnóstica orientativa a las acciones preventivas y correctivas necesarias para acrecentar el funcionamiento de los procesos organizacionales” (Palma, 2004).</p> <p>Clima Organizacional, se puede definir operacionalmente como la forma de percibir el ambiente laboral, según las condiciones de trabajo, que tienen los miembros de la organización, y cómo estos influyen de manera positiva o negativa en el ambiente de trabajo.</p> | X <sub>1</sub> = Autorrealización        | 1. Existen oportunidades de progresar en la institución                       | Ordinal:<br>- Ninguno o nunca (1)<br>- Poco (2)<br>- Regular o algo (3)<br>- Mucho (4)<br>- Todo o siempre (5) | Cuestionario/<br>Escala Clima Laboral CL-SPC |
|  |   |  | 6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados                          |  |  |
|  |   |  | 11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo        |  |  |
|  |   |  | 16. Se valora los altos niveles de desempeño                                  |  |  |
|  |   |  | 21. Los supervisores expresan reconocimientos por los logros                  |  |  |
|  |   |  | 26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse   |  |  |
|  |   |  | 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita                       |  |  |
|  |   |  | 36. La empresa promueve el desarrollo personal                                |  |  |
|  |   | X <sub>2</sub> = Involucramiento Laboral | 41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras                |  |  |
|  |   |  | 46. Se reconocen los logros en el trabajo                                     |  |  |
|  |   |  | 2. Se siente comprometido con el éxito en la organización                     |  |  |
|  |   |  | 7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo                 |  |  |
|  |   |  | 12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. |  |  |
|  |   |  | 17. Los trabajadores están comprometidos con la organización                  |  |  |
|  |   |  | 22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día                          |  |  |
| 27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal   |   |  |   |  |  |
| 32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante                     |   |  |   |  |  |
| 37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal |   |  |   |  |  |



|   |                               |  |  |  |
|---|-------------------------------|--|--|--|
| Se define mediante el puntaje general a través de la medición de sus dimensiones. |                               | 42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución         |  |  |
|   |                               | 47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral  |  |  |
|   | X <sub>3</sub> = Supervisión  | 3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan       |  |  |
|   |                               | 8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo         |  |  |
|   |                               | 13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea            |  |  |
|   |                               | 18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo                |  |  |
|   |                               | 23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas                |  |  |
|   |                               | 28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades  |  |  |
|   |                               | 33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo                      |  |  |
|   |                               | 38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos                       |  |  |
|   |                               | 43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos           |  |  |
|   |                               | 48. Existe un trato justo en la institución                                    |  |  |
|   | X <sub>4</sub> = Comunicación | 4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo |  |  |
|   |                               | 9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente                           |  |  |
|   |                               | 14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa                    |  |  |
|   |                               | 19. Existen suficientes canales de comunicación                                |  |  |
|   |                               | 24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía                  |  |  |
|   |                               | 29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos                    |  |  |
|   |                               | 34. En la institución fomenta y promueve la comunicación interna               |  |  |
|   |                               | 39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hace                    |  |  |
| 44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas                |                               |  |  |  |

|                               |  |   |   |  |   |
|-------------------------------|--|---|---|--|---|
|                               |  |   | 49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización                                  |  |   |
|                               |  | X <sub>5</sub> = Condiciones laborales                  | 5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí  |  |   |
|                               |  |   | 10. Los objetivos de trabajo son retadores  |  |   |
|                               |  |   | 15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades |  |   |
|                               |  |   | 20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado                           |  |   |
|                               |  |   | 25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede                     |  |   |
|                               |  |   | 30. Existe buena administración de los recursos   |  |   |
|                               |  |   | 35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones                    |  |   |
|                               |  |   | 40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución                     |  |   |
|                               |  |   | 45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo  |  |   |
|                               |  |   |   | 50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros  |   |
| Y=<br>Satisfacción<br>laboral | La actitud hacia el trabajo que representa un referente de los estándares de calidad de vida en las organizaciones; conjuntamente con el rendimiento laboral y la cultura organizacional expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por | Y <sub>1</sub> = Condiciones físicas y/o materiales     | 1. La distribución física del ambiente trabajo facilita la realización de mis labores             | Ordinal:<br>- Totalmente de acuerdo (TA)<br>- De acuerdo (A)<br>- Indeciso (I)<br>- Desacuerdo (D)<br>- Totalmente Desacuerdo (TD) | Cuestionario/<br>Escala de Satisfacción Laboral – SL<br>SPC |
|                               |  |   | 13. El ambiente donde trabajo es confortable  |  |   |
|                               |  |   | 21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable                              |  |   |
|                               |  |   | 28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente                                     |  |   |
|                               |  |   | 32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias                         |  |   |
|                               |  | Y <sub>2</sub> = Beneficios laborales y/o remunerativos | 2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizó                                       |  |   |
|                               |  |   | 7. Me siento mal con lo que hago  |  |   |
|                               |  |   | 14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable  |  |   |
|                               |  |   | 1. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas                            |  |   |
|                               |  |   |   |  |   |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p>la institución y su diagnóstico permite tomar decisiones con respecto a las políticas y planes institucionales (Palma, 1999).</p> <p>La satisfacción laboral es la sensación de dicha y motivación en relación a su lugar de trabajo y/o las funciones que realiza, esta sensación es influenciada por diversos aspectos que pueden llegar a reforzar o debilitar la satisfacción laboral.</p> | Y3= Políticas administrativas   | 8.Siento que recibo maltrato de parte de la empresa                               |  |  |
|   |   | 15.La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando                |  |  |
|   |   | 17.Me disgusta mi horario   |  |  |
|   |   | 23.El horario de trabajo me resulta incómodo                                      |  |  |
|   |   | 33.No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.       |  |  |
|   | Y4= Relaciones sociales   | 3.El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones |  |  |
|   |   | 9.Me agrada trabajar con mis compañeros   |  |  |
|   |   | 16.Prefiero tomar distancias con las personas con las que trabajo                 |  |  |
|   |   | 24.La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo        |  |  |
|   | Y5= Desarrollo personal   | 4.Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser                   |  |  |
|   |   | 10.Mi trabajo permite desarrollarme personalmente                                 |  |  |
|   |   | 18.Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo                               |  |  |
|   |   | 25.Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo                     |  |  |
|   |   | 29.Mi trabajo me hace sentir realizado  |  |  |
|   |   | 34.Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)                            |  |  |
|   | Y6=Desempeño de tareas  | 5.La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra                         |  |  |
|   |   | 11.Me siento realmente útil con la labor que realizo                              |  |  |
|   |   | 19.Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia                   |  |  |
|   |   | 26.Mi trabajo me aburre   |  |  |
|   |   | 30.Me gusta el trabajo que realizó  |  |  |
| 35.Me siento complacido con las actividades que realizó   |   |   |  |  |
| Y7=Relación con la autoridad  | 6.Mi jefe es comprensivo  |   |  |  |
|   | 12.Es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo |   |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | 20.Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo    |  |  |
|  |  |  | 27.La relación que tengo con mis superiores es cordial           |  |  |
|  |  |  | 31.No me siento a gusto con mi jefe                              |  |  |
|  |  |  | 36.Mi jefe valora el esfuerzo el esfuerzo que hago en mi trabajo |  |  |

## **Capítulo IV**

### **Metodología del estudio**

#### **4.1. Método**

El presente estudio se utilizó el método científico como método de tipo general, este método tiene una serie de procedimientos que tiene como objetivo el descubrimiento del conocimiento sobre algún determinado tema para generar nuevas ideas y alternativas de solución a posibles problemas, dicho método tiene pasos claves para llegar a conclusiones racionales y objetivas (Vásquez, 2020, pp. 11–12).

Además, como método específico, se utilizará el método deductivo, el cual requiere de un análisis general para abordar casos particulares dentro de la investigación, se toma en cuenta paradigmas y teorías para explicar determinados aspectos de la realidad (Ñaupas et al., 2018, p. 105).

#### **4.2. Enfoque**

El presente estudio de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Este tipo de enfoque es apropiado cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis y sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar datos, guiadas por el diseño. Con estos estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías (pp.6-7).

#### **4.3. Alcance**

Este estudio tiene un alcance descriptivo, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Este alcance mide, recolecta datos y reporta información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómenos o problema a investigar, en este tipo de estudio descriptivo el investigador

selecciona una serie de cuestionere (variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describir o caracterizarlo) (p.108).

Asimismo, este estudio también tiene un alcance correlacional, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), comentan que:

Este alcance analiza la relación entre dos conceptos o variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio de vinculaciones entre cuatro o más variables. Los estudios correlacionales al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen para después cuantificar y analizar la relación. Su utilidad principal es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas (p. 110).

#### **4.4. Tipo**

La investigación es de tipo aplicada, es aquella que se basa en los resultados del conocimiento puro para generar conocimientos prácticos que ayuden a resolver diferentes problemas sociales de forma útil y aplicable de forma inmediata según el ámbito de estudio (Ñaupas et al., 2018, p. 136).

#### **4.5. Nivel de la investigación**

El presente estudio tuvo un nivel descriptivo, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en los estudios descriptivos:

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. A su vez tiene un nivel correlacional, que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (p. 142).

#### **4.6. Diseño de la investigación**

El diseño fue no experimental, de tipo transversal del tipo descriptivo correlacional, para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), definen a los diseños transversales

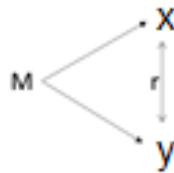
descriptivos, como aquellos que buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único (p. 178).

Mientras que, los estudios transversales correlacionales son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, en este diseño las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad o suceden durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y rinde el informe (p.178 -179).

Su diagrama para su representación es el siguiente:

### Figura 12

*Tipo de investigación*



En el esquema:

M: Muestra de estudio

X = V<sub>1</sub>: Medición de la variable 1

Y = V<sub>2</sub>: Medición de la variable 2

r: Relación entre las variables

### 4.7. Población

La población se entiende como el total de sujetos de estudio con determinadas características que benefician a los resultados de la investigación, los resultados obtenidos de los sujetos de estudio ayuda a concluir y generar la respuesta esperada del problema de investigación (Ñaupas et al., 2018, p. 334).

Para esta investigación se utilizó una población finita, compuesta por 610 servidores civiles del Gobierno Regional de Junín.

### Tabla 5

*Población total de servidores civiles GORE.*

| Gobierno Regional Junín | Total de Servidores Civiles |
|-------------------------|-----------------------------|
| GRJ                     | 610                         |

Fuente: Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional Junín.

#### 4.8. Muestra

La muestra es definida como una porción representativa de la población que suele ser elegida a través de métodos objetivos y verificables para no alterar los resultados de la investigación, dicha representatividad permite generalizar las conclusiones en toda la población (Ñaupas et al., 2018, p. 334).

En relación a la presente investigación se realizó un muestreo probabilístico, la muestra cuenta con un universo finito por lo cual se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

Se determinó el nivel de confianza al 95%, con un error de estimación del 5.0%, dando como resultado del tamaño de muestra n=236 colaboradores de la empresa.

Donde:

#### Tabla 6

*Cálculo del tamaño de la muestra.*

| Cálculo del tamaño de la muestra   |   |      |
|--|---|------|
| Nivel de confianza 95% (corresponde con la Tabla de valores de Z)  | Z | 1.96 |
| Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado (Cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q) | p | 50%  |
| Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado  | q | 50%  |
| Tamaño de la población   | N | 610  |
| Error de estimación máximo aceptado  | e | 5%   |
| Tamaño de la muestra   | n | 236  |

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

$$\frac{610 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2}{(610 - 1)(0,05)^2 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2} = 236 \text{trabajadores}$$

#### 4.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, este plan se implementa para obtener los datos requeridos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 262).



Para el presente estudio de investigación se usó dos cuestionarios para medir las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

#### 4.9.1. Técnica

La técnica que se empleó para esta investigación será la de tipo encuesta; a través de cuestionarios estandarizados en el Perú.

#### 4.9.2. Instrumentos

Para el presente estudio de investigación, se utilizó la recolección de datos a través de dos escalas.

Para la variable 1: Clima Organizacional

#### Ficha técnica

- **Nombre del Test:** Escala de clima laboral
- **Nombre del Autor:** Sonia Palma Carrillo
- **Año y lugar:** 2004 - Perú
- **Forma de Aplicación:** Individual o colectiva
- **Edades de aplicación:** Adultos de 18 años a más
- **Número de ítems:** 50 ítems
- **Técnica:** Likert
- **Tiempo de aplicación:** 15 - 30 minutos
- **Particularidad:** Instrumentos de exploración Psicológico
- **Aplicación:** Trabajadores con dependencia laboral
- **Significación:** Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión comunicación y condiciones laborales.
- **Factores:**
  - a) **Factor I:** Realización personal (10 ítems)
  - b) **Factor II:** Involucramiento laboral (10 ítems)
  - c) **Factor III:** Supervisión (10 ítems)
  - d) **Factor IV:** Comunicación (10 ítems)
  - e) **Factor V:** Condiciones laborales (10 ítems)
- **Baremos:**

| Categoría     | Puntaje por factores | Puntaje total |
|---------------|----------------------|---------------|
| Muy favorable | 42 – 50              | 210 – 250     |
| Favorable     | 34 – 41              | 170 – 209     |

|                         |         |           |
|-------------------------|---------|-----------|
| <b>Media</b>            | 26 – 33 | 130 – 169 |
| <b>Desfavorable</b>     | 18 – 25 | 90 – 129  |
| <b>Muy Desfavorable</b> | 0 - 17  | 0 – 89    |

Para la variable 2: Satisfacción Laboral

### Ficha técnica

- **Nombre del Test:** Escala de satisfacción laboral
- **Nombre del Autor:** Sonia Palma Carrillo
- **Año y lugar:** 1999 - Perú
- **Forma de Aplicación:** Individual o colectiva
- **Edades de aplicación:** Adultos de 18 años a más
- **Número de ítems:** 36 ítems
- **Tiempo de aplicación:** 20 minutos
- **Particularidad:** Instrumentos de exploración Psicológico
- **Finalidad:** Medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los siguientes factores:
- **Factores:**
  - a) **Factor I:** Condiciones físicas y/o materiales (5 ítems)
  - b) **Factor II:** Beneficios laborales y/o remunerativos (4 ítems)
  - c) **Factor III:** Políticas administrativas (5 ítems)
  - d) **Factor IV:** Relaciones Sociales (4 ítems)
  - e) **Factor V:** Desarrollo personal (6 ítems)
  - f) **Factor VI:** Desempeño de tareas (6 ítems)
  - g) **Factor VII:** Relación con la autoridad (6 ítems)
- **Baremos:**

| Categoría                     | Factores |         |         |         |         |         |         | P. T.     |
|-------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
|                               | I        | II      | III     | IV      | V       | VI      | VII     |           |
| <b>Alta satisfacción</b>      | 23 - 25  | 18 -20  | 23 - 25 | 19 - 20 | 29 -30  | 29 - 30 | 29 - 30 | 168 - 180 |
| <b>Parcial satisfacción</b>   | 20 - 22  | 15 - 17 | 20 - 22 | 17 - 18 | 26 - 28 | 26 - 28 | 25 - 28 | 149 – 167 |
| <b>Regular</b>                | 15 - 19  | 9 - 14  | 15 - 19 | 12 - 16 | 19 - 25 | 20 - 25 | 19 - 24 | 112 - 148 |
| <b>Parcial insatisfacción</b> | 11 -14   | 7 - 8   | 11 - 14 | 10 - 11 | 14 - 18 | 14 - 19 | 14 - 18 | 93 - 111  |
| <b>Alta insatisfacción</b>    | 0 – 10   | 0 - 6   | 0 - 10  | 0 - 9   | 0 - 13  | 0 - 13  | 0 - 13  | 0 - 92    |

### **A. Instrumentos para medir las dos variables.**

Este instrumento tuvo un total de 86 ítems, los cuales están agrupados para medir las dimensiones respectivas, los diferentes servidores encuestados asignaron una puntuación de escala Likert del 1 a 5 o viceversa, según lo ítems directos o inversos. Esta escala tuvo dos extremos: desde un “Totalmente De Acuerdo” a un “Totalmente En Desacuerdo”.

### **B. Validación de los expertos.**

Los instrumentos de recolección de datos se validaron mediante el juicio de expertos, según como se muestra a continuación:

**Tabla 7**

*Validación de expertos.*

| N°              | Apellidos y nombres              | Grado       | Calificación | Observaciones |
|-----------------|----------------------------------|-------------|--------------|---------------|
| 1               | Ruiz Santamaría, Javier          | Magister    | 148          | Óptimo        |
| 2               | García Saavedra, José Luis       | Doctor, MBA | 130          | Óptimo        |
| 3               | Bravo Monteverde, Guido Humberto | Magister    | 109          | Satisfactorio |
| <b>Promedio</b> |                                  |             | <b>129</b>   | <b>Óptimo</b> |

Fuente: Elaboración propia.

En tabla N°07: La validación de los tres expertos, según los valores determinados Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150), en la presente validez por juicio de expertos se obtuvo un promedio de 129 lo que significa que el cuestionario es Óptimo para la aplicación.

### **C. Confiabilidad de los instrumentos.**

Para la presente investigación se realizó una prueba piloto del instrumento usado para las dos variables; se realizó con 20 participantes de la muestra elegidos aleatoriamente.

Para verificar el grado de confiabilidad del instrumento se aplicó el Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K : El número de ítems (5 ítems).

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

$S_t^2$  : La varianza de la suma de los ítems.

$\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cronbach.

**Tabla 8**

*Escala de interpretación de la confiabilidad.*

| Intervalo          | Descripción                    |
|--------------------|--------------------------------|
| 0.53 a menos       | Confiabilidad nula             |
| 0.54 a 0.59        | Confiabilidad baja             |
| 0.60 a 0.65        | Confiable                      |
| 0.66 a 0.71        | Muy confiable                  |
| <b>0.72 a 0.99</b> | <b>Excelente confiabilidad</b> |
| 1.00               | Confiabilidad perfecta         |

**Tabla 9**

*Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad.*

| N°              | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | ... | 80   | 81   | 82   | 83   | 84   | 85   | 86   | Suma de ítems    |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------------------|
| 1               | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | ... | 4    | 4    | 5    | 2    | 2    | 4    | 2    | 259              |
| 2               | 2    | 4    | 2    | 2    | 4    | 4    | 2    | ... | 4    | 4    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 250              |
| 3               | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 4    | 2    | ... | 2    | 2    | 1    | 2    | 2    | 4    | 2    | 238              |
| 4               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | ... | 2    | 4    | 4    | 2    | 2    | 2    | 4    | 266              |
| 5               | 1    | 2    | 1    | 4    | 4    | 1    | 4    | ... | 2    | 2    | 2    | 4    | 2    | 2    | 2    | 160              |
| 6               | 2    | 2    | 2    | 4    | 4    | 4    | 1    | ... | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 2    | 2    | 248              |
| 7               | 2    | 2    | 4    | 5    | 4    | 4    | 2    | ... | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 1    | 2    | 253              |
| 8               | 2    | 2    | 2    | 4    | 4    | 2    | 4    | ... | 2    | 2    | 2    | 4    | 2    | 2    | 2    | 220              |
| 9               | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | ... | 4    | 4    | 5    | 2    | 2    | 4    | 2    | 259              |
| 10              | 2    | 4    | 2    | 2    | 4    | 4    | 2    | ... | 4    | 4    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 250              |
| 11              | 2    | 2    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | ... | 4    | 4    | 2    | 2    | 3    | 4    | 2    | 280              |
| 12              | 4    | 1    | 2    | 4    | 4    | 5    | 4    | ... | 2    | 1    | 2    | 5    | 1    | 4    | 1    | 274              |
| 13              | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | ... | 4    | 4    | 5    | 4    | 2    | 2    | 4    | 277              |
| 14              | 4    | 2    | 5    | 5    | 2    | 2    | 4    | ... | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 2    | 4    | 292              |
| 15              | 1    | 2    | 1    | 4    | 4    | 2    | 4    | ... | 2    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 167              |
| 16              | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | ... | 4    | 2    | 2    | 1    | 2    | 4    | 1    | 214              |
| 17              | 1    | 2    | 2    | 4    | 4    | 2    | 4    | ... | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 202              |
| 18              | 1    | 5    | 2    | 4    | 4    | 2    | 4    | ... | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 191              |
| 19              | 1    | 2    | 2    | 4    | 4    | 2    | 4    | ... | 2    | 2    | 1    | 4    | 2    | 2    | 2    | 177              |
| 20              | 1    | 4    | 4    | 2    | 2    | 2    | 4    | ... | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 218              |
| <b>Varianza</b> | 1.31 | 1.33 | 1.38 | 0.99 | 0.67 | 1.36 | 1.19 | ... | 1.05 | 1.19 | 2.13 | 1.82 | 0.56 | 1.11 | 0.83 | <b>1,537.671</b> |

Fuente: Elaboración propia.

|  |             |
|--|-------------|
| Suma de varianza de los ítems  | 116         |
| Varianza de la suma de los ítems                                     | 1538        |
| Número de ítems  | 86          |
| $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$ | <b>0.94</b> |

**Tabla 10**

*Resultados del Alfa de Cronbach.*

| <b>Estadísticas de Confiabilidad</b> |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach                     | Nº de elementos |
| 0.936                                | 86              |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 10: En el análisis del instrumento se aplicó la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach hallado en la escala que evalúa los criterios obteniendo un  $\alpha = 0.9356$ , se ubica en el intervalo de 0.72 a 0.99 (tabla 8) lo cual indica que el instrumento presenta una excelente confiabilidad.

#### **4.9.3. Técnicas de análisis de datos**

El respectivo análisis de las variables, se realizaron a través de técnicas de la estadística descriptiva, la cual permitirá examinar e interpretar la información de datos de los instrumentos utilizados mediante medidas de tendencia central y de dispersión, además de la media y moda, por tratarse de instrumentos con una medición de escala ordinal. La investigación utilizó el Programa informático SPSS, para brindar una interpretación de los datos obtenidos de cada instrumento.

Esta investigación uso como análisis inferencial, el coeficiente de correlación no paramétricos como la Rho de Spearman, el cual se utilizará para lograr probar las hipótesis y estimar parámetros, así como para determinar la relación entre las variables del estudio, con un valor de significancia de  $p < 0.05$ .

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Resultados y análisis

##### 5.1.1. Características sociodemográficas de la muestra.

Los resultados de la aplicación de la escala sobre el clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores civiles del Gobierno Regional de Junín, en el periodo 2022 se muestran a continuación.

**Tabla 11**

*Estadígrafos de los puntajes de Clima organizacional y Satisfacción laboral.*

| Estadígrafo             | Valor  |
|-------------------------|--------|
| Muestra                 | 236    |
| Media                   | 268.66 |
| Desviación estándar (s) | 35.79  |
| Asimetría (As)          | 0.34   |
| Curtosis (Cu)           | 1.37   |
| Mínimo                  | 160    |
| Máximo                  | 397    |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional y Satisfacción laboral.

**Interpretación:** En la tabla 11 presenta el puntaje promedio de la aplicación de la escala sobre el clima organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional de Junín, en el periodo 2022, siendo 268.66 puntos, con una dispersión ( $s=35.79$ ) de las puntuaciones. La distribución de los puntajes del clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores encuestados presenta un sesgo hacia la derecha ( $As=0.34$ ) de la puntuación promedio (268.66) y la deformación vertical ( $Cu=1.37$ ) indica que los puntajes corresponden a un modelo leptocúrtico, es decir una alta concentración de los datos alrededor del promedio.

**Tabla 12**

*Género de los servidores civiles.*

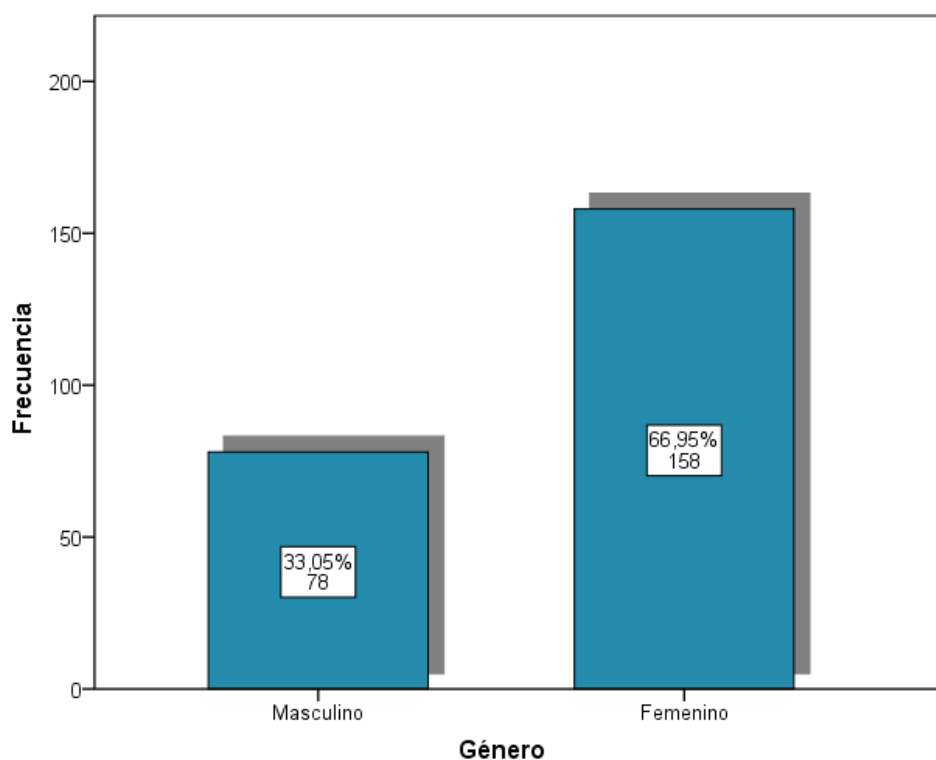
| Género |
|--------|
|--------|

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Masculino | 78         | 33.1%      | 33.1%             | 33.1%                |
|        | Femenino  | 158        | 66.9%      | 66.9%             | 100.0%               |
|        | Total     | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional y Satisfacción laboral.

**Figura 13**

*Género de los servidores civiles*



**Interpretación:** En la tabla 12 se presenta el género de los servidores civiles del Gobierno Regional de Junín, donde se evidencia que la mayoría de trabajadores son de género femenino, siendo el 66.95% y el género masculino representa el 33.05% del total de la muestra.

**Tabla 13**

*Edad de los servidores civiles.*

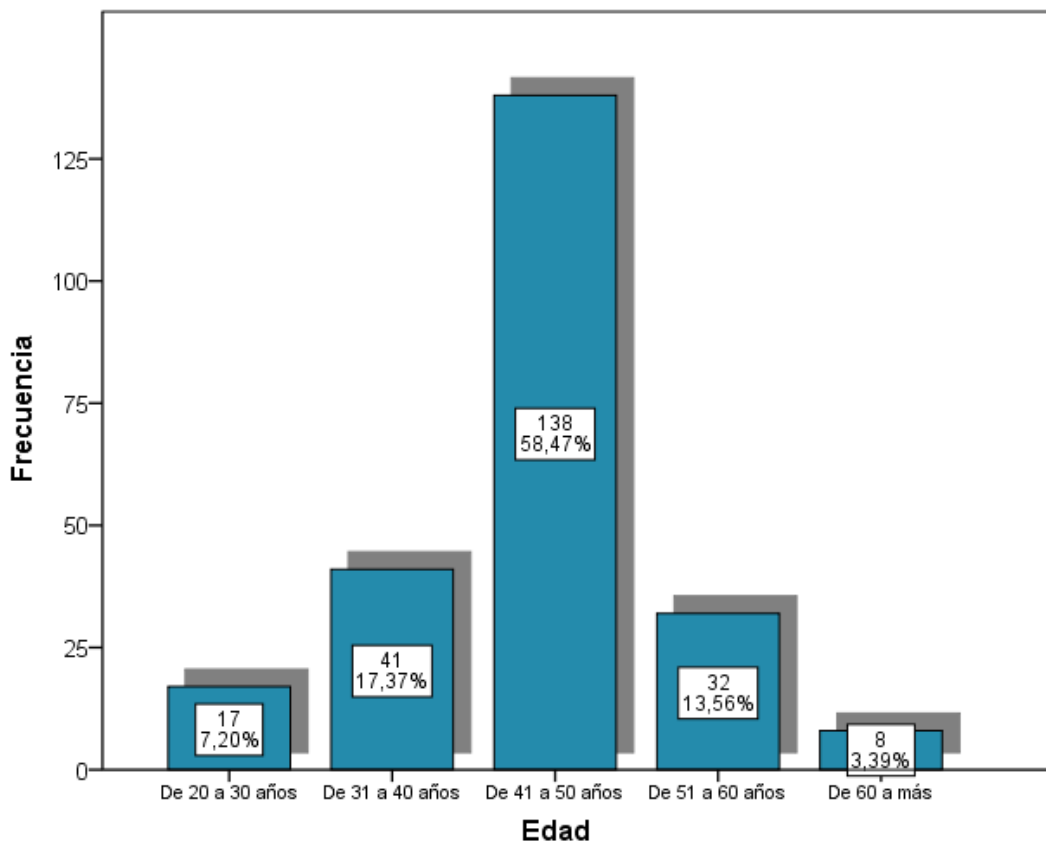
| Edad |
|------|
|------|

|        |                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De 20 a 30 años | 17         | 7.2%       | 7.2%              | 7.2%                 |
|        | De 31 a 40 años | 41         | 17.4%      | 17.4%             | 24.6%                |
|        | De 41 a 50 años | 138        | 58.5%      | 58.5%             | 83.1%                |
|        | De 51 a 60 años | 32         | 13.6%      | 13.6%             | 96.6%                |
|        | De 60 a más     | 8          | 3.4%       | 3.4%              | 100.0%               |
|        | Total           | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional y Satisfacción laboral.

**Figura 14**

*Edad de los servidores civiles.*



**Interpretación:** En la tabla 13 se presenta el rango de edad de los servidores civiles, siendo el de más predominio la edad de 41 a 50 años, con un porcentaje de 58.47%, seguido por el rango de 31 a 40 años, con un porcentaje de 17.37%, el rango de 51 a 60 años tiene un porcentaje de 13.56%, el rango de 20 a 30 años tiene un porcentaje de 7.20% y finalmente el rango de más de 60 años representado por el 3.39% del total de la muestra encuestada.

**Tabla 14**

*Grado de instrucción de los servidores civiles.*

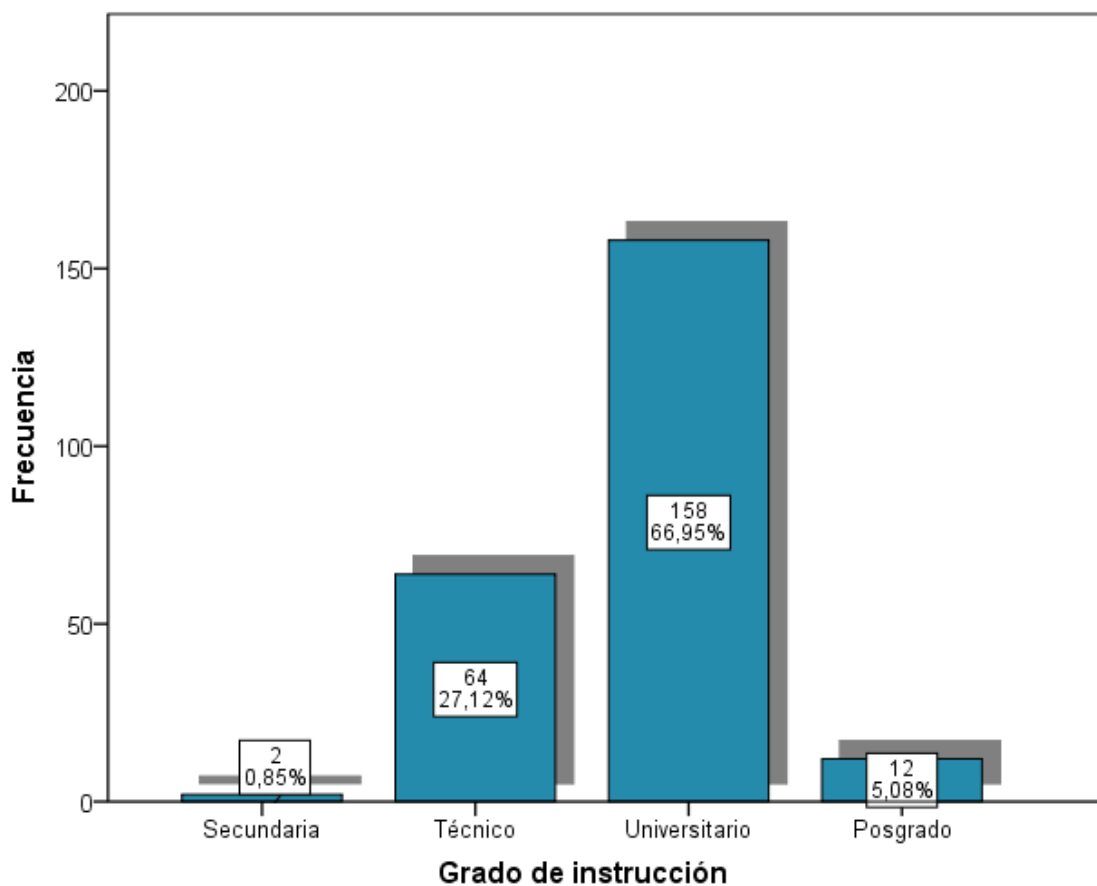


| Grado de instrucción |               |            |            |                   |                      |
|----------------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                      |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido               | Secundaria    | 2          | 0.8%       | 0.8%              | 0.8%                 |
|                      | Técnico       | 64         | 27.1%      | 27.1%             | 28.0%                |
|                      | Universitario | 158        | 66.9%      | 66.9%             | 94.9%                |
|                      | Posgrado      | 12         | 5.1%       | 5.1%              | 100.0%               |
|                      | Total         | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional y Satisfacción laboral.

**Figura 15**

*Grado de instrucción de los servidores civiles.*



**Interpretación:** En la tabla 14 se presenta el grado de instrucción obtenido por los servidores civiles del Gobierno Regional de Junín, donde el mayor porcentaje, representado por 66.95% lograron obtener el grado de universitario, el 27.12% son técnicos, el 5.08% tiene un estudio de posgrado y el 0.85% tiene secundaria, del total de la muestra encuestada.

**Tabla 15**

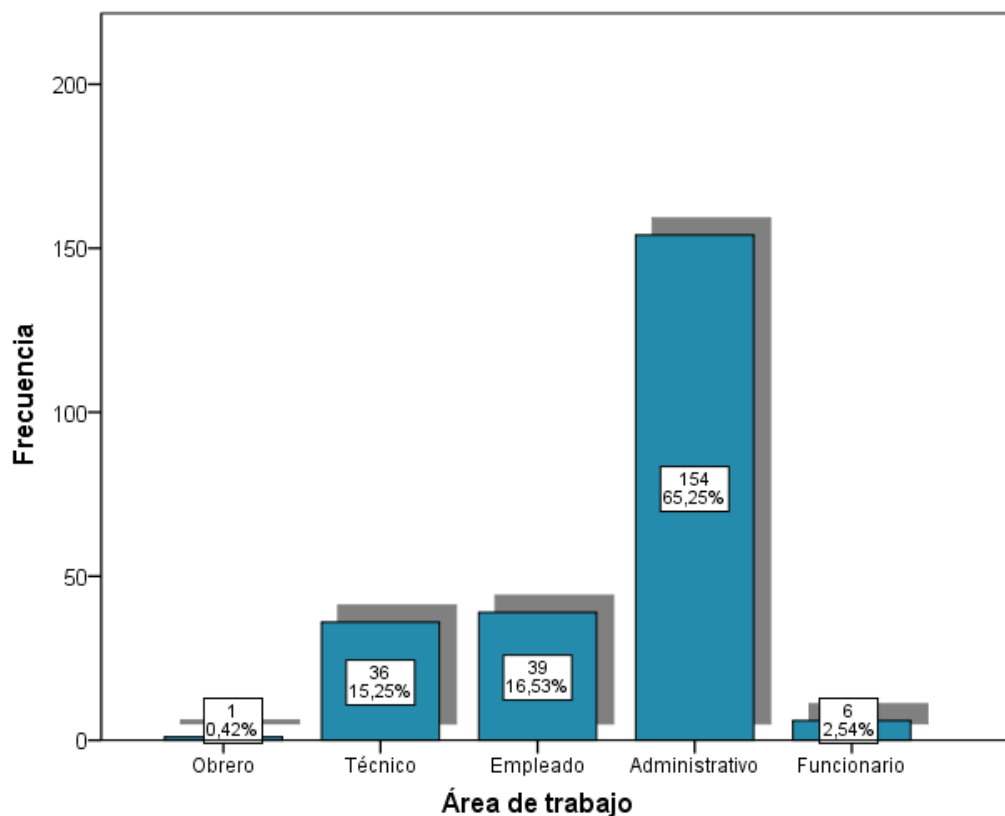
*Área de trabajo de los servidores civiles.*

| Área de trabajo |                |            |            |                   |                      |
|-----------------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                 |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido          | Obrero         | 1          | 0.4%       | 0.4%              | 0.4%                 |
|                 | Técnico        | 36         | 15.3%      | 15.3%             | 15.7%                |
|                 | Empleado       | 39         | 16.5%      | 16.5%             | 32.2%                |
|                 | Administrativo | 154        | 65.3%      | 65.3%             | 97.5%                |
|                 | Funcionario    | 6          | 2.5%       | 2.5%              | 100.0%               |
|                 | Total          | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional y Satisfacción laboral.

**Figura 16**

*Área de trabajo de los servidores civiles.*



**Interpretación:** En la tabla 15 se muestra el área de trabajo que tienen los servidores civiles en el Gobierno Regional de Junín, donde la mayoría tienen puestos relacionados al área administrativa, siendo el 65.25%, el 16.53% son empleados, el 15.25% son técnicos, el 2.54% son funcionarios del Gobierno Regional y solo el 0.42% de la muestra seleccionada es obrero.

**Tabla 16**

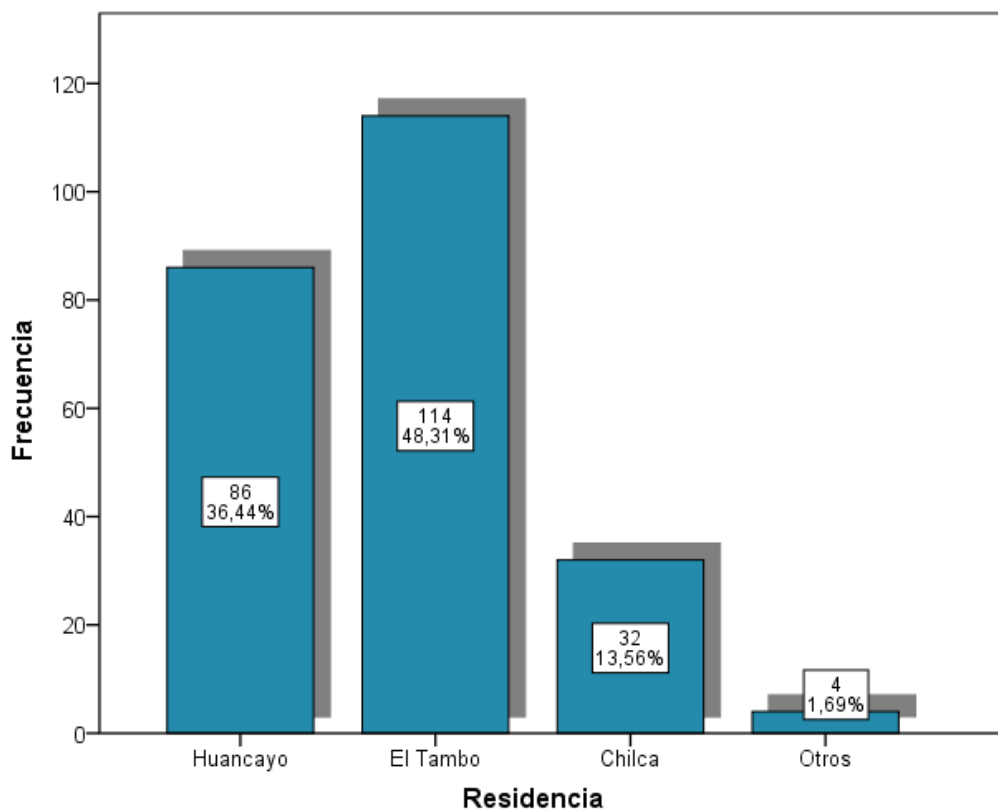
*Lugar de residencia de los servidores civiles.*

| Residencia |          |            |            |                   |                      |
|------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|            |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido     | Huancayo | 86         | 36.4%      | 36.4%             | 36.4%                |
|            | El Tambo | 114        | 48.3%      | 48.3%             | 84.7%                |
|            | Chilca   | 32         | 13.6%      | 13.6%             | 98.3%                |
|            | Otros    | 4          | 1.7%       | 1.7%              | 100.0%               |
|            | Total    | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional y Satisfacción laboral.

**Figura 17**

*Lugar de residencia de los servidores civiles.*



**Interpretación:** En la tabla 16 se presenta el lugar de residencia de los servidores civiles, donde el 48.31% viven en El Tambo, el 36.44% viven en Huancayo, el 13.56% viven en Chilca y el 1.69% viven en distritos diferentes a los mencionados.

#### **5.1.2. Análisis de los resultados de la variable de Clima organizacional.**

**Tabla 17**

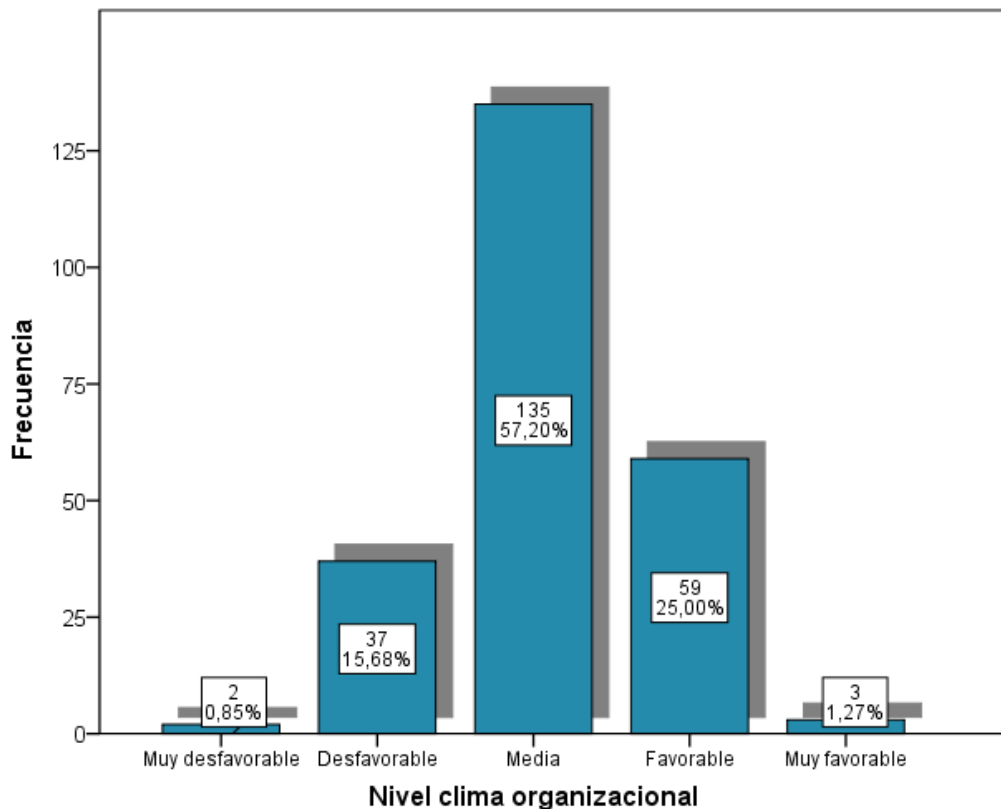
*Resultado general obtenido en la escala de Clima organizacional.*

| Nivel clima organizacional |                  |          |            |            |                   |                      |
|----------------------------|------------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                            |                  | Baremo   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                     | Muy desfavorable | 0 - 89   | 2          | 0.8%       | 0.8%              | 0.8%                 |
|                            | Desfavorable     | 90 - 129 | 37         | 15.7%      | 15.7%             | 16.5%                |
|                            | Media            | 130-169  | 135        | 57.2%      | 57.2%             | 73.7%                |
|                            | Favorable        | 170-209  | 59         | 25.0%      | 25.0%             | 98.7%                |
|                            | Muy favorable    | 210-250  | 3          | 1.3%       | 1.3%              | 100.0%               |
|                            | Total            |          | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional.

**Figura 18**

*Resultado general obtenido en la escala de Clima organizacional.*



**Interpretación:** En la tabla 17 se presenta el resultado obtenido de la aplicación de la escala de Clima organizacional a los servidores civiles, donde se aprecia que el 57.20% perciben un nivel medio con respecto al clima organizacional en su institución, además el 25% percibe un clima favorable, el 15.68% percibe un clima desfavorable, el 1.27% percibe un clima organizacional muy favorable y el 0.85% percibe un clima muy desfavorable, lo que significa que la mayoría de servidores civiles que trabajan en el Gobierno Regional del Junín consideran que el Clima organizacional es de nivel medio.

**A. Resultados de la dimensión Autorrealización.**

**Tabla 18**

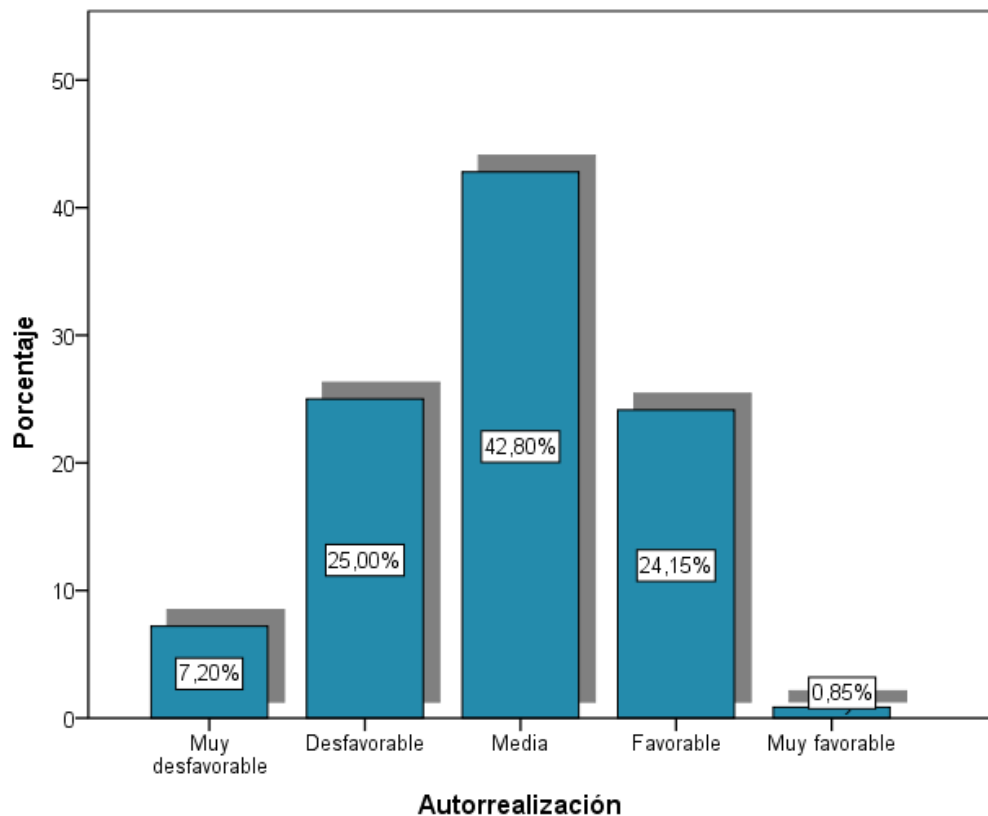
*Resultados de la dimensión Autorrealización.*

| Autorrealización |                  |            |            |                   |                      |
|------------------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                  |                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido           | Muy desfavorable | 17         | 7.2%       | 7.2%              | 7.2%                 |
|                  | Desfavorable     | 59         | 25.0%      | 25.0%             | 32.2%                |
|                  | Media            | 101        | 42.8%      | 42.8%             | 75.0%                |
|                  | Favorable        | 57         | 24.2%      | 24.2%             | 99.2%                |
|                  | Muy favorable    | 2          | 0.8%       | 0.8%              | 100.0%               |
|                  | Total            | 236        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional.

**Figura 19**

*Resultados de la dimensión Autorrealización.*



**Interpretación:** En la tabla 18 se muestra los resultados de la dimensión Autorrealización de la variable de Clima organizacional, donde evidencia que el 42.80% de los servidores civiles tienen un nivel medio, el 25% tienen un nivel desfavorable, el 24.15% tienen un nivel favorable, el 7.20% tiene un nivel muy desfavorable y solamente el 0.85% de los servidores tienen un nivel muy favorable en dicha dimensión.

## B. Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral.

Tabla 19

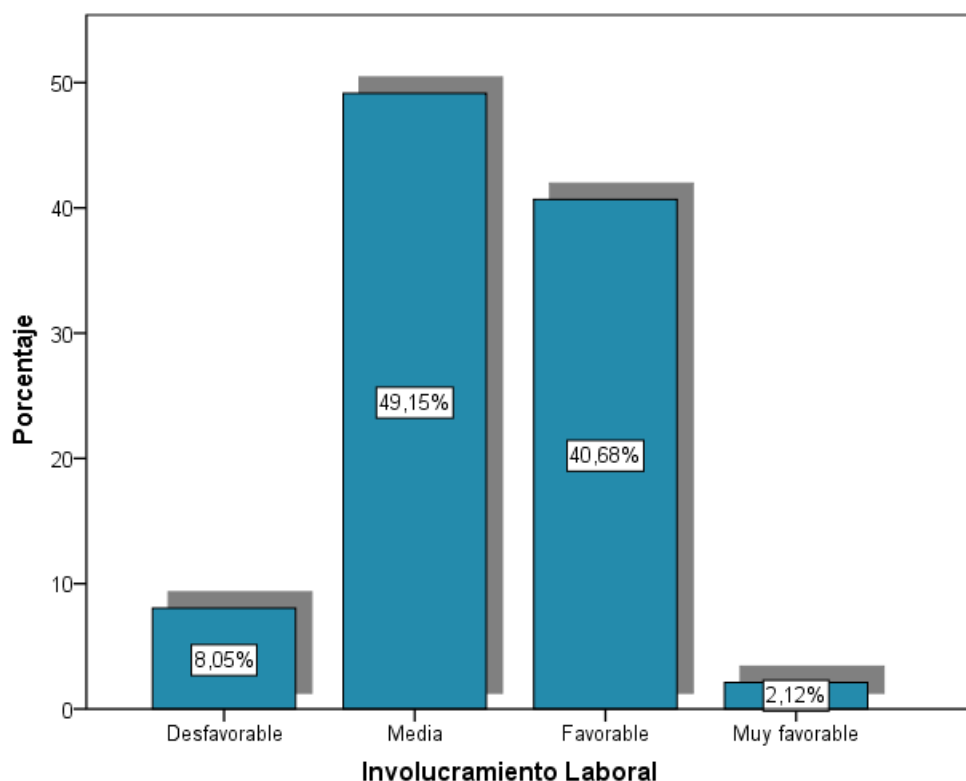
Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral.

| Involucramiento Laboral |               |            |            |                   |                      |
|-------------------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                  | Desfavorable  | 19         | 8.1%       | 8.1%              | 8.1%                 |
|                         | Media         | 116        | 49.2%      | 49.2%             | 57.2%                |
|                         | Favorable     | 96         | 40.7%      | 40.7%             | 97.9%                |
|                         | Muy favorable | 5          | 2.1%       | 2.1%              | 100.0%               |
|                         | Total         | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional.

Figura 20

Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral.



**Interpretación:** En la tabla 19 se presenta los resultados de la dimensión de Involucramiento laboral de la variable de Clima organizacional donde se evidencia que el 49.15% tiene un nivel medio, el 40.68% tiene un nivel favorable, el 8.05% tiene un nivel desfavorable, el 2.12% tiene un nivel muy favorable y el 0% tiene un nivel muy desfavorable en dicha dimensión.

## C. Resultados de la dimensión Supervisión.

Tabla 20

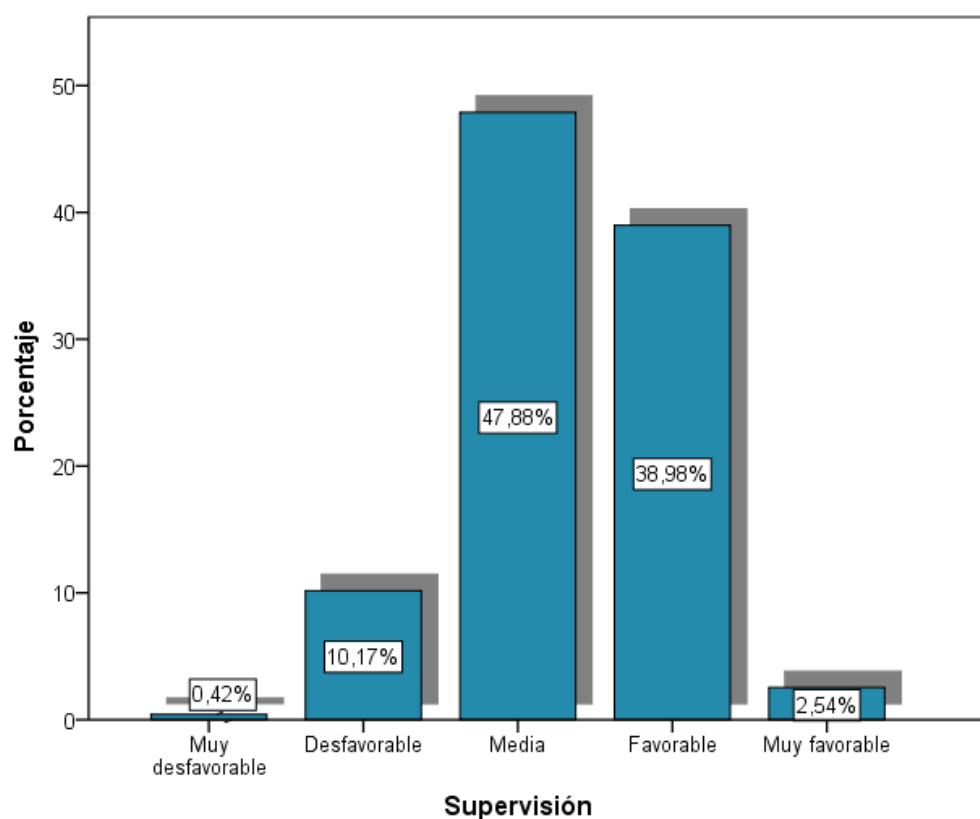
*Resultados de la dimensión Supervisión.*

| Supervisión |                  |            |            |                   |                      |
|-------------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|             |                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido      | Muy desfavorable | 1          | 0.4%       | 0.4%              | 0.4%                 |
|             | Desfavorable     | 24         | 10.2%      | 10.2%             | 10.6%                |
|             | Media            | 113        | 47.9%      | 47.9%             | 58.5%                |
|             | Favorable        | 92         | 39.0%      | 39.0%             | 97.5%                |
|             | Muy favorable    | 6          | 2.5%       | 2.5%              | 100.0%               |
|             | Total            | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional.

**Figura 21**

*Resultados de la dimensión Supervisión.*



**Interpretación:** En la tabla 20 se muestran los resultados de la dimensión Supervisión de la variable de Clima organizacional, donde se evidencia que el 47.88% de los servidores tienen un nivel medio, el 38.98% tiene un nivel favorable, el 10.17% tiene un nivel desfavorable, el 2.54% tienen un nivel muy favorable y el 0.42% tienen un nivel muy desfavorable en dicha dimensión.

**D. Resultados de la dimensión Comunicación.**

**Tabla 21**

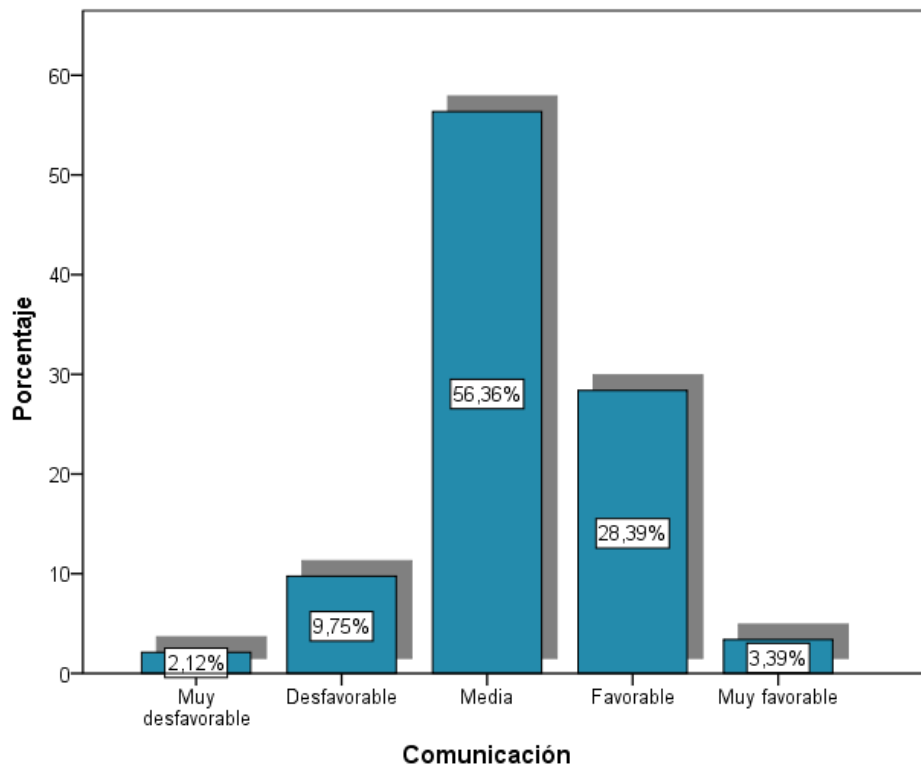
*Resultados de la dimensión Comunicación.*

| Comunicación |                  |            |            |                   |                      |
|--------------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|              |                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido       | Muy desfavorable | 5          | 2.1%       | 2.1%              | 2.1%                 |
|              | Desfavorable     | 23         | 9.7%       | 9.7%              | 11.9%                |
|              | Media            | 133        | 56.4%      | 56.4%             | 68.2%                |
|              | Favorable        | 67         | 28.4%      | 28.4%             | 96.6%                |
|              | Muy favorable    | 8          | 3.4%       | 3.4%              | 100.0%               |
|              | Total            | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional.

## Figura 22

Resultados de la dimensión Comunicación.



**Interpretación:** En la tabla 21 se presentan los resultados de la dimensión Comunicación de la dimensión de Clima organizacional, donde se evidencia que el 56.36% tiene un nivel medio, el 28.39% tiene un nivel favorable, el 9.75% tiene un nivel desfavorable, el 3.39% tiene un nivel muy favorable y el 2.12% tiene un nivel muy desfavorable en dicha dimensión.

### E. Resultados de la dimensión Condiciones laborales.

#### Tabla 22

Resultados de la dimensión Condiciones laborales.

| Condiciones laborales |
|-----------------------|
|-----------------------|

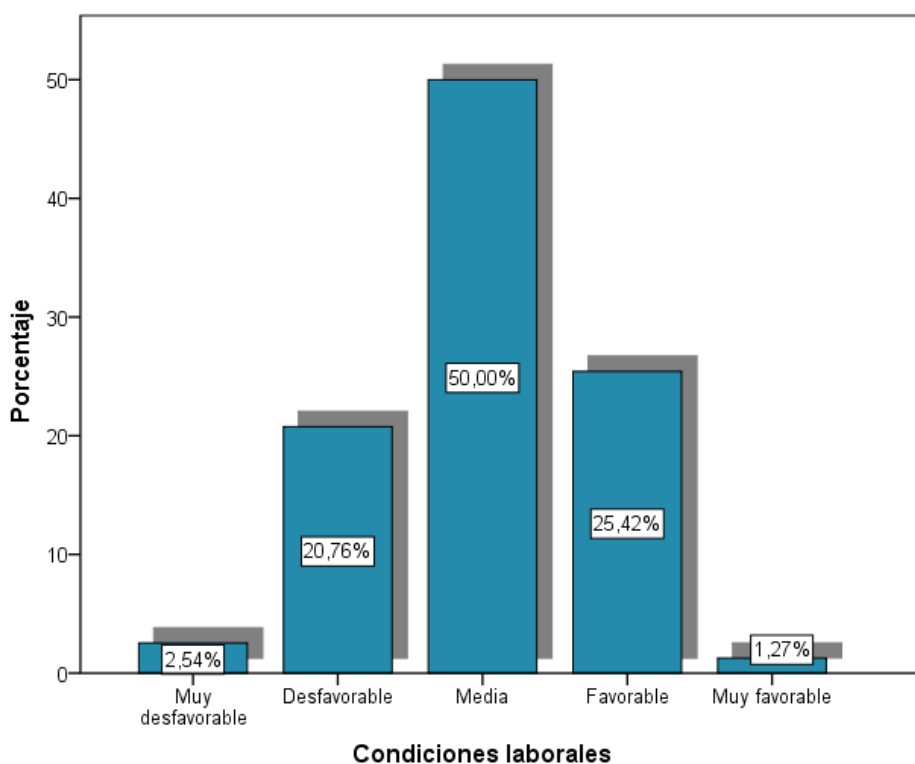


|        |                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy desfavorable | 6          | 2.5%       | 2.5%              | 2.5%                 |
|        | Desfavorable     | 49         | 20.8%      | 20.8%             | 23.3%                |
|        | Media            | 118        | 50.0%      | 50.0%             | 73.3%                |
|        | Favorable        | 60         | 25.4%      | 25.4%             | 98.7%                |
|        | Muy favorable    | 3          | 1.3%       | 1.3%              | 100.0%               |
|        | Total            | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Clima organizacional.

### Figura 23

Resultados de la dimensión Condiciones laborales.



**Interpretación:** En la tabla 22 se presenta los resultados de la dimensión de Condiciones laborales de la variable de Clima organizacional, donde se evidencia que el 50% tiene un nivel medio, el 25.42% tiene un nivel favorable, el 20.76% tiene un nivel desfavorable, el 2.54% tiene un nivel muy desfavorable y el 1.27% tiene un nivel muy desfavorable en dicha dimensión.

#### 5.1.3. Análisis de los resultados de la variable de Satisfacción laboral.

**Tabla 23**

Resultado general obtenido en la escala de Satisfacción laboral.

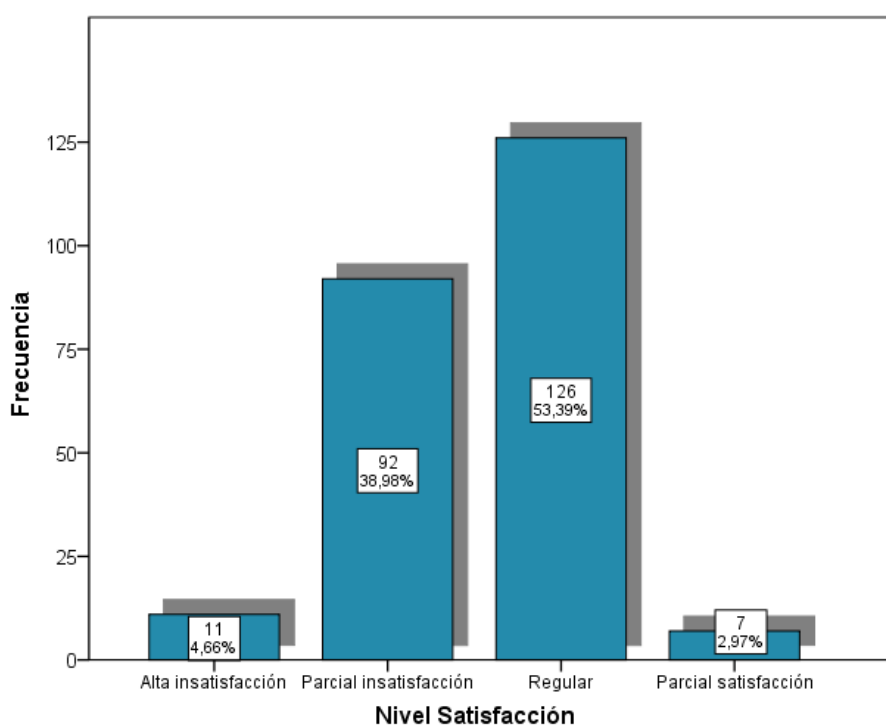
| Nivel Satisfacción |
|--------------------|
|--------------------|

|        |                        | Baremo    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Alta insatisfacción    | 0 – 92    | 11         | 4.7%       | 4.7%              | 4.7%                 |
|        | Parcial insatisfacción | 93 – 111  | 92         | 39.0%      | 39.0%             | 43.6%                |
|        | Regular                | 112 - 148 | 126        | 53.4%      | 53.4%             | 97.0%                |
|        | Parcial satisfacción   | 149 – 167 | 7          | 3.0%       | 3.0%              | 100.0%               |
|        | Alta satisfacción      | 168 - 180 | 0          | 0%         | 0%                |                      |
|        | Total                  |           | 236        | 100.0%     | 100.0             |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 24**

*Resultado general obtenido en la escala de Satisfacción laboral.*



**Interpretación:** En la tabla 23 se presenta el resultado general de la variable de Satisfacción laboral, donde se aprecia que el 53.39% de servidores civiles considera que el nivel de satisfacción se encuentra en un nivel regular, el 38.98% aprecia que el nivel es de parcial insatisfacción, el 4.66% considera que es de nivel de alta insatisfacción, el 2.97% considera que hay parcial satisfacción y ningún servidor considera que exista alta satisfacción laboral en el Gobierno Regional de Junín.

**A. Resultados de la dimensión Condiciones físicas y/o materiales.**

**Tabla 24**

*Resultados de la dimensión Condiciones físicas y/o materiales.*

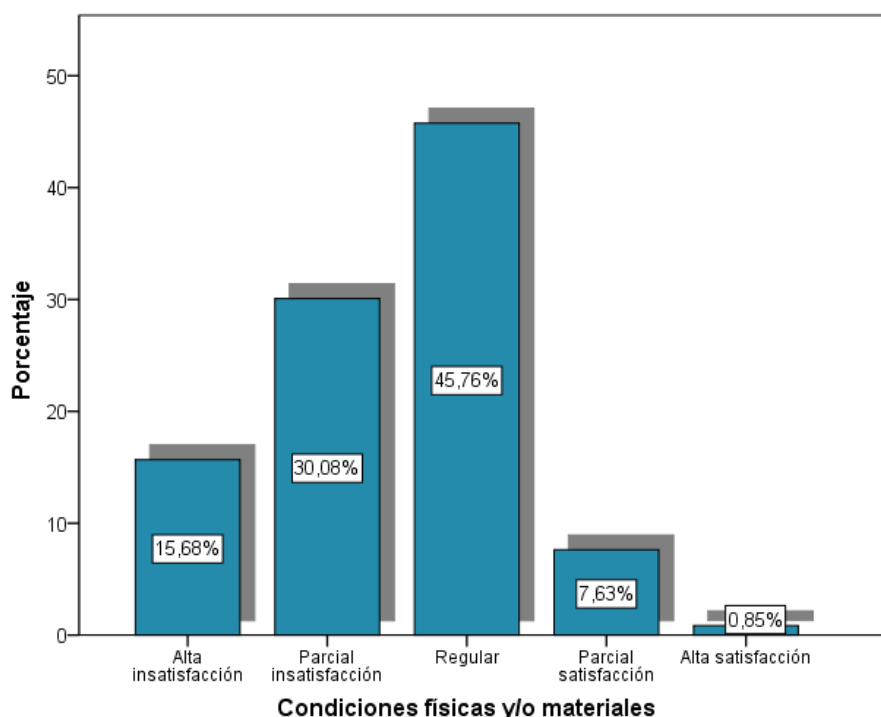
| Condiciones físicas y/o materiales |
|------------------------------------|
|------------------------------------|

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Alta insatisfacción    | 37         | 15.7%      | 15.7%             | 15.7%                |
|        | Parcial insatisfacción | 71         | 30.1%      | 30.1%             | 45.8%                |
|        | Regular                | 108        | 45.8%      | 45.8%             | 91.5%                |
|        | Parcial satisfacción   | 18         | 7.6%       | 7.6%              | 99.2%                |
|        | Alta satisfacción      | 2          | 0.8%       | 0.8%              | 100.0%               |
|        | Total                  | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 25**

*Resultados de la dimensión Condiciones físicas y/o materiales.*



**Interpretación:** En la tabla 24 se presenta los resultados de la dimensión de Condiciones físicas y/o materiales de la variable de Satisfacción laboral donde se evidencia que el 45.76% tiene un nivel regular, el 30.06% tiene parcial insatisfacción, el 15.68% tiene alta insatisfacción, el 7.63% tiene parcial satisfacción y el 0.85% tiene alta satisfacción en dicha dimensión.

***B. Resultados de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos.***

**Tabla 25**

*Resultados de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos.*

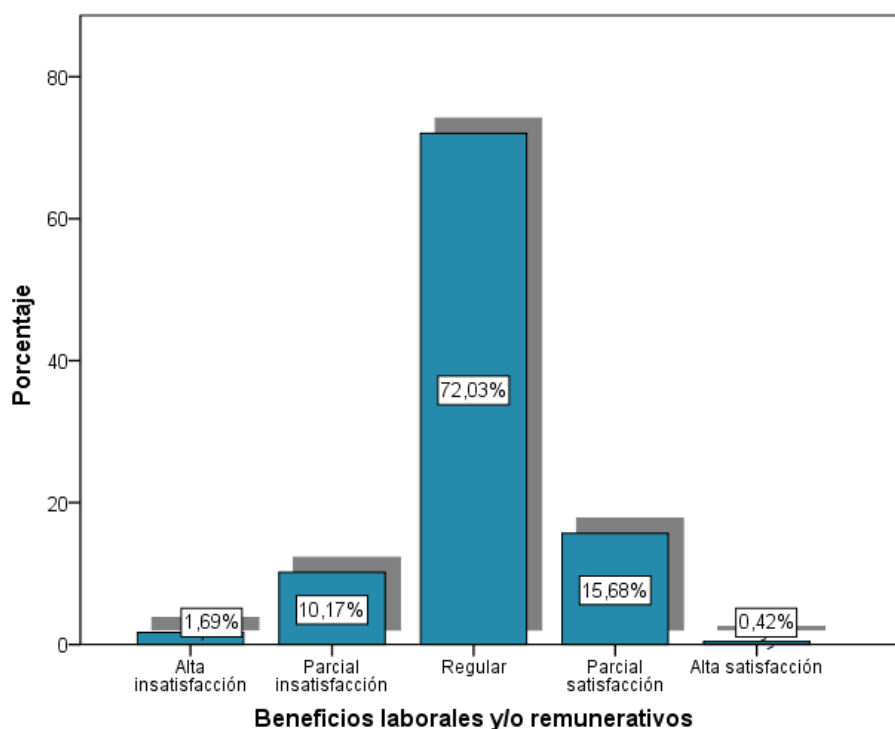
| <b>Beneficios laborales y/o remunerativos</b> |            |            |                   |                      |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |

|        |                        |     |        |        |        |
|--------|------------------------|-----|--------|--------|--------|
| Válido | Alta insatisfacción    | 4   | 1.7%   | 1.7%   | 1.7%   |
|        | Parcial insatisfacción | 24  | 10.2%  | 10.2%  | 11.9%  |
|        | Regular                | 170 | 72.0%  | 72.0%  | 83.9%  |
|        | Parcial satisfacción   | 37  | 15.7%  | 15.7%  | 99.6%  |
|        | Alta satisfacción      | 1   | 0.4%   | 0.4%   | 100.0% |
|        | Total                  | 236 | 100.0% | 100.0% |        |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 26**

*Resultados de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos.*



**Interpretación:** En la tabla 25 se presenta los resultados de la dimensión de Beneficios sociales y/o remunerativos de la variable de Satisfacción laboral donde se evidencia que el 72.03% tiene un nivel regular, el 15.68% presenta parcial satisfacción, el 10.17% tiene parcial insatisfacción, el 1.69% presenta alta insatisfacción y solo el 0.42% tiene alta satisfacción en dicha dimensión.

**C. Resultados de la dimensión Políticas administrativas.**

**Tabla 26**

*Resultados de la dimensión Políticas administrativas.*

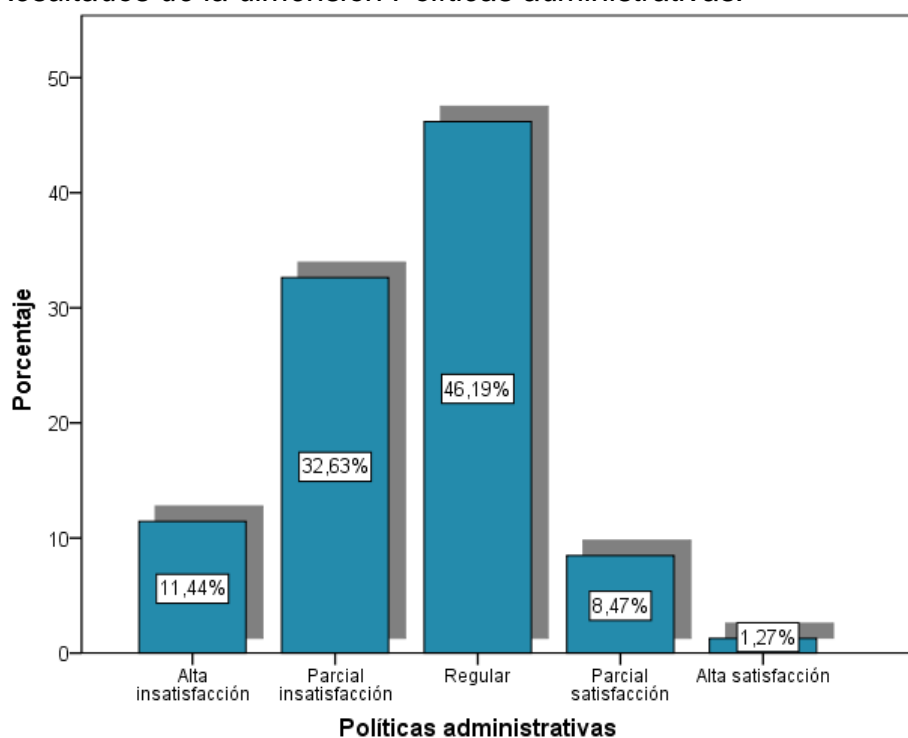
| Políticas administrativas |                        |            |            |                   |                      |
|---------------------------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                           |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                    | Alta insatisfacción    | 27         | 11.4%      | 11.4%             | 11.4%                |
|                           | Parcial insatisfacción | 77         | 32.6%      | 32.6%             | 44.1%                |

|  |                      |     |        |        |        |
|--|----------------------|-----|--------|--------|--------|
|  | Regular              | 109 | 46.2%  | 46.2%  | 90.3%  |
|  | Parcial satisfacción | 20  | 8.5%   | 8.5%   | 98.7%  |
|  | Alta satisfacción    | 3   | 1.3%   | 1.3%   | 100.0% |
|  | Total                | 236 | 100.0% | 100.0% |        |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 27**

*Resultados de la dimensión Políticas administrativas.*



**Interpretación:** En la tabla 26 se presenta los resultados de la dimensión de Políticas administrativas de la variable de Satisfacción laboral donde se evidencia que el 46.19% tiene un nivel regular, el 32.63% tiene parcial insatisfacción, el 11.44% presenta alta insatisfacción, el 8.47% tiene parcial satisfacción y el 1.27% presenta alta satisfacción en dicha dimensión.

**D. Resultados de la dimensión Relaciones sociales.**

**Tabla 27**

*Resultados de la dimensión Relaciones sociales.*

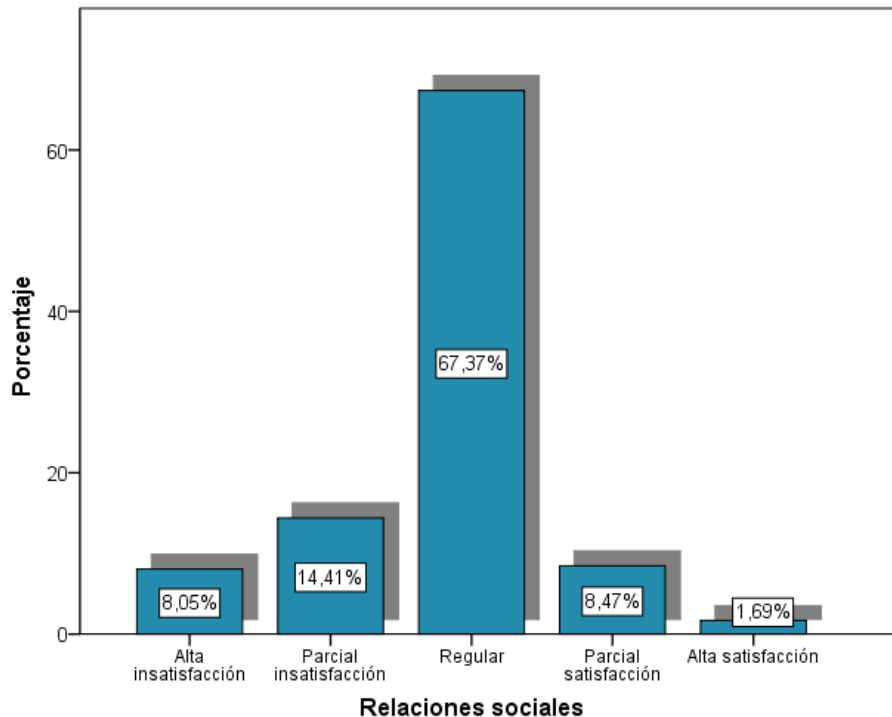
| Relaciones sociales |                        |            |            |                   |                      |
|---------------------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                     |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido              | Alta insatisfacción    | 19         | 8.1%       | 8.1%              | 8.1%                 |
|                     | Parcial insatisfacción | 34         | 14.4%      | 14.4%             | 22.5%                |
|                     | Regular                | 159        | 67.4%      | 67.4%             | 89.8%                |
|                     | Parcial satisfacción   | 20         | 8.5%       | 8.5%              | 98.3%                |
|                     | Alta satisfacción      | 4          | 1.7%       | 1.7%              | 100.0%               |

|  |       |     |        |        |  |
|--|-------|-----|--------|--------|--|
|  | Total | 236 | 100.0% | 100.0% |  |
|--|-------|-----|--------|--------|--|

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 28**

*Resultados de la dimensión Relaciones sociales.*



**Interpretación:** En la tabla 27 se presenta los resultados de la dimensión de Relaciones sociales de la variable de Satisfacción laboral donde se evidencia que el 67.37% tiene un nivel regular, el 14.41% tiene parcial insatisfacción, el 8.47% presenta parcial satisfacción, el 8.05% tiene alta insatisfacción y el 1.69% presenta alta satisfacción en dicha dimensión.

***E. Resultados de la dimensión Desarrollo personal.***

**Tabla 28**

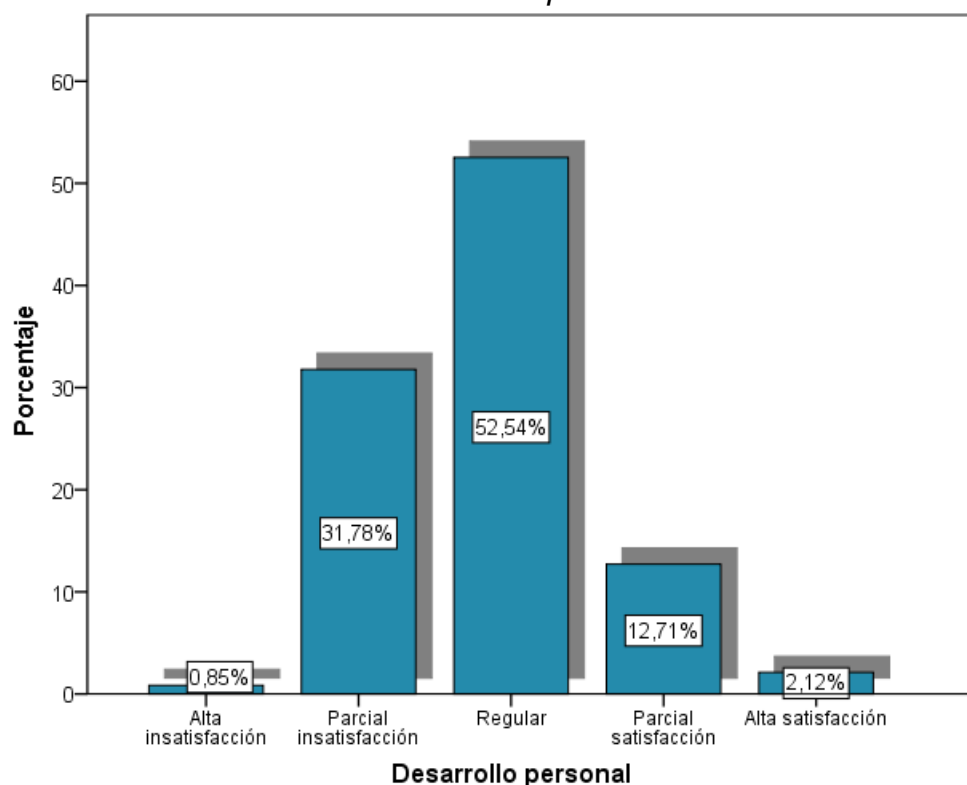
*Resultados de la dimensión Desarrollo personal.*

| Desarrollo personal |                        |            |            |                   |                      |
|---------------------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                     |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido              | Alta insatisfacción    | 2          | 0.8%       | 0.8%              | 0.8%                 |
|                     | Parcial insatisfacción | 75         | 31.8%      | 31.8%             | 32.6%                |
|                     | Regular                | 124        | 52.5%      | 52.5%             | 85.2%                |
|                     | Parcial satisfacción   | 30         | 12.7%      | 12.7%             | 97.9%                |
|                     | Alta satisfacción      | 5          | 2.1%       | 2.1%              | 100.0%               |
|                     | Total                  | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 29**

*Resultados de la dimensión Desarrollo personal.*



**Interpretación:** En la tabla 28 se presenta los resultados de la dimensión de Desarrollo personal de la variable de Satisfacción laboral donde se evidencia que el 52.54% tiene un nivel regular, el 31.78% tiene parcial insatisfacción, el 12.71% presenta parcial satisfacción, el 2.12% tiene alta satisfacción y el 0.85% tiene alta insatisfacción en dicha dimensión.

**F. Resultados de la dimensión Desempeño de tareas.**

**Tabla 29**

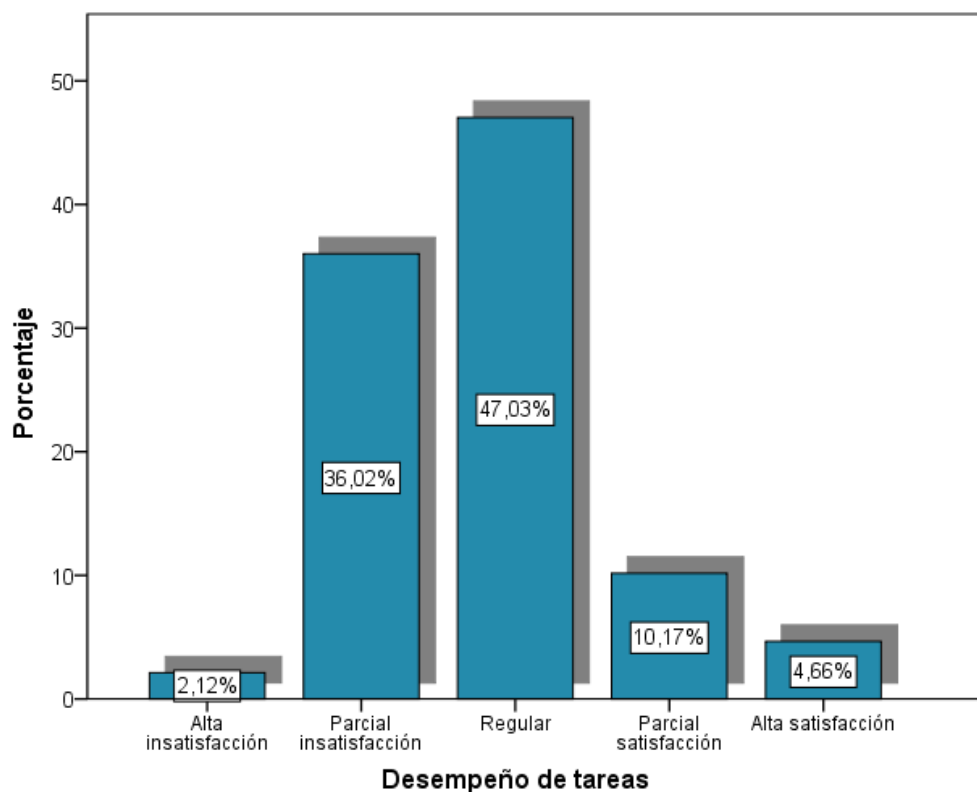
*Resultados de la dimensión Desempeño de tareas.*

| Desempeño de tareas |                        |            |            |                   |                      |
|---------------------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                     |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido              | Alta insatisfacción    | 5          | 2.1%       | 2.1%              | 2.1%                 |
|                     | Parcial insatisfacción | 85         | 36.0%      | 36.0%             | 38.1%                |
|                     | Regular                | 111        | 47.0%      | 47.0%             | 85.2%                |
|                     | Parcial satisfacción   | 24         | 10.2%      | 10.2%             | 95.3%                |
|                     | Alta satisfacción      | 11         | 4.7%       | 4.7%              | 100.0%               |
|                     | Total                  | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 30**

*Resultados de la dimensión Desempeño de tareas.*



**Interpretación:** En la tabla 29 se presenta los resultados de la dimensión de Desempeño de tareas de la variable de Satisfacción laboral donde se evidencia que el 47.03% tiene un nivel regular, el 36.02% tiene parcial insatisfacción, el 10.17% presenta parcial satisfacción, el 4.66% tiene alta satisfacción y el 2.12% presenta alta insatisfacción en dicha dimensión.

**G. Resultados de la dimensión Relación con la autoridad.**

**Tabla 30**

*Resultados de la dimensión Relación con la autoridad.*

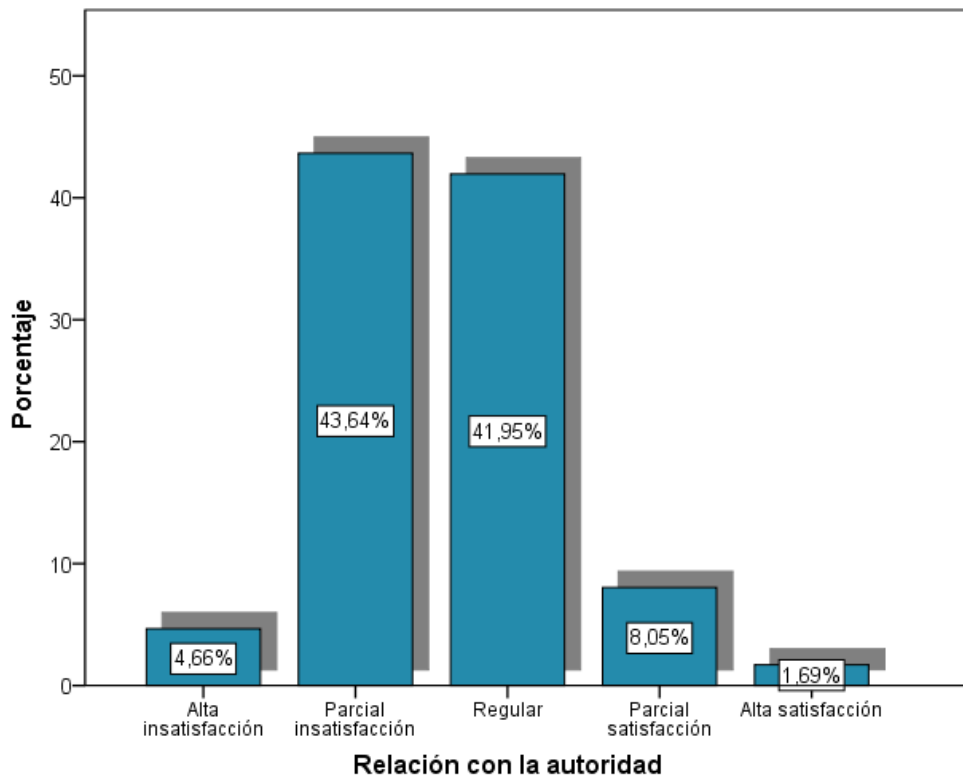
| Relación con la autoridad |                        |            |            |                   |                      |
|---------------------------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                           |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                    | Alta insatisfacción    | 11         | 4.7%       | 4.7%              | 4.7%                 |
|                           | Parcial insatisfacción | 103        | 43.6%      | 43.6%             | 48.3%                |
|                           | Regular                | 99         | 41.9%      | 41.9%             | 90.3%                |
|                           | Parcial satisfacción   | 19         | 8.1%       | 8.1%              | 98.3%                |
|                           | Alta satisfacción      | 4          | 1.7%       | 1.7%              | 100.0%               |
|                           | Total                  | 236        | 100.0%     | 100.0%            |                      |

Fuente: Aplicación de los instrumentos sobre Satisfacción laboral.

**Figura 31**

*Resultados de la dimensión Relación con la autoridad.*





**Interpretación:** En la tabla 30 se presenta los resultados de la dimensión de Relación con la autoridad de la variable de Satisfacción laboral donde se evidencia que el 43.64% tiene parcial insatisfacción, el 41.95% tiene un nivel regular, el 8.05% presentan parcial satisfacción, el 4.66% tiene alta insatisfacción y el 1.69% presentan alta satisfacción en dicha variable.

#### 5.1.4. Contrastación de Hipótesis

##### A. Prueba de normalidad.

La prueba de normalidad se realizó para determinar si los datos de la investigación tienen una distribución normal o no, con el fin de aplicar un estadístico de relación específico.

##### a. Formulación de hipótesis.

##### a.1. Variable 1.

- $H_0$ : Existe una distribución normal en los datos de la variable de Clima organizacional.  
 $p > 0.05$
- $H_1$ : No existe una distribución normal en los datos de la variable de Clima organizacional.  
 $p < 0.05$

*a.2. Variable 2*

- $H_0$ : Existe una distribución normal en los datos de la variable de satisfacción laboral  
 $p > 0.05$
- $H_1$ : No existe una distribución normal en los datos de la variable de satisfacción laboral  
 $p < 0.05$

*b. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba No paramétrica.

*c. Estadístico de prueba.*

Se utilizó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov para ambos cuestionarios.

*d. Formulación de la regla de decisión*

- $H_0$ :  $p \geq 0.05$  (Datos Normales)
- $H_1$ :  $p < 0.05$  (Datos No Normales)

En la tabla 11 se muestra los datos de análisis de la prueba de normalidad de las dos variables.

**Tabla 31**

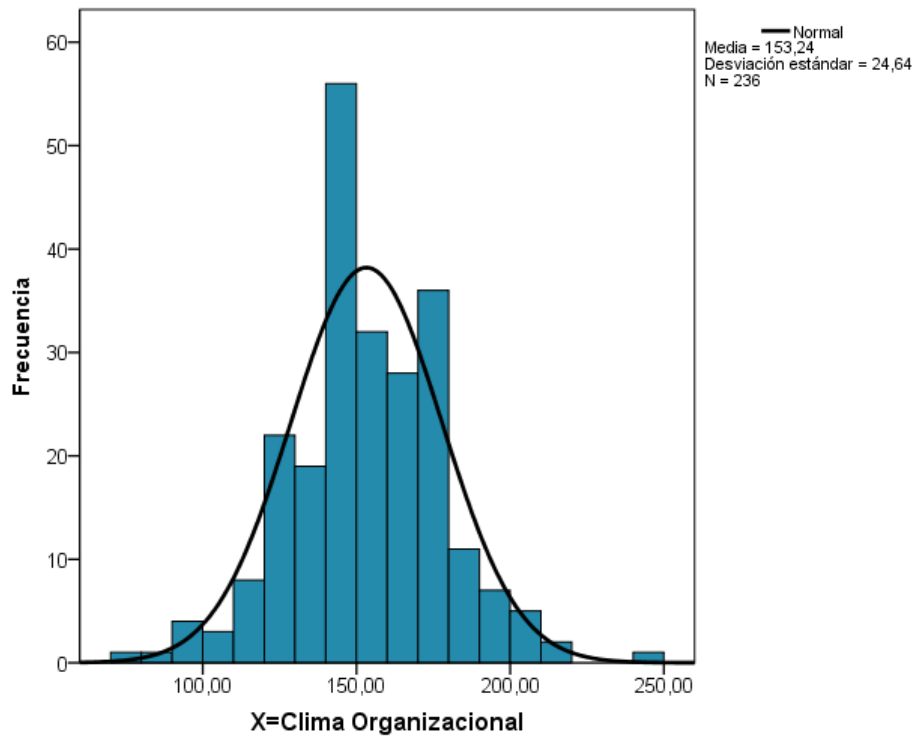
*Prueba de normalidad de las variables.*

|                        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       |
|------------------------|---------------------------------|-----|-------|
|                        | Estadístico                     | gl  | Sig.  |
| X=Clima Organizacional | 0.066                           | 236 | 0.015 |
| Y=Satisfacción Laboral | 0.093                           | 236 | 0.000 |

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

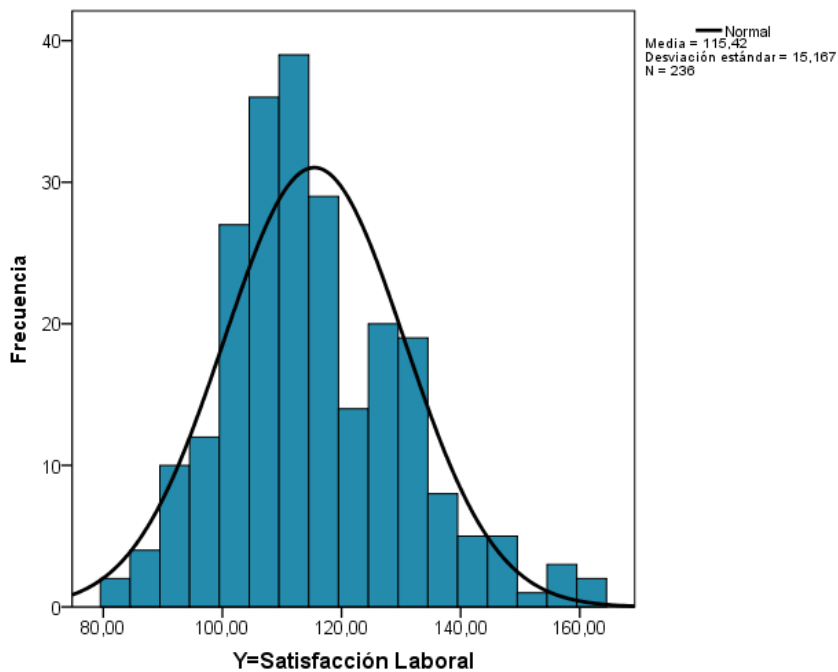
**Figura 32**

*Histograma de la prueba de normalidad de Clima organizacional.*



**Figura 33**

*Histograma de la prueba de normalidad de Satisfacción laboral.*



**Tabla 32**

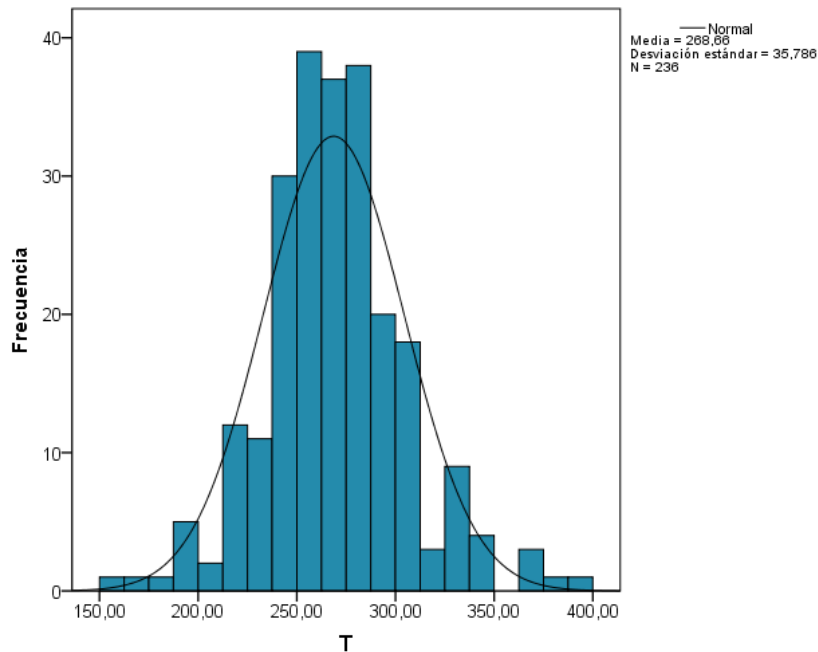
*Prueba de normalidad total.*

|       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       |
|-------|---------------------------------|-----|-------|
|       | Estadístico                     | gl  | Sig.  |
| Total | 0.094                           | 236 | 0.000 |

Fuente: Aplicación de los instrumentos de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

**Figura 34**

*Histograma de la prueba de normalidad total.*



#### *e. Conclusión*

Como el nivel de significancia asintótica bilateral obtenido ( $p > 0.015$  y  $p > 0.000$ ) es menor al nivel de significación ( $\alpha = 0.050$ ) entonces aceptamos la hipótesis alterna  $H_1$  y se rechaza la hipótesis alterna  $H_0$ , es decir existe una distribución no normal en los datos de las dos variables, se debe utilizar una estadística de prueba no paramétrica y es la correlación de Rho de Spearman.

#### **B. Contrastación de hipótesis general.**

El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

##### *a. Planteamiento de $H_0$ y $H_1$ .*

- $H_0$ : El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- $H_1$ : El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*b. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

*c. Estadístico de prueba.*

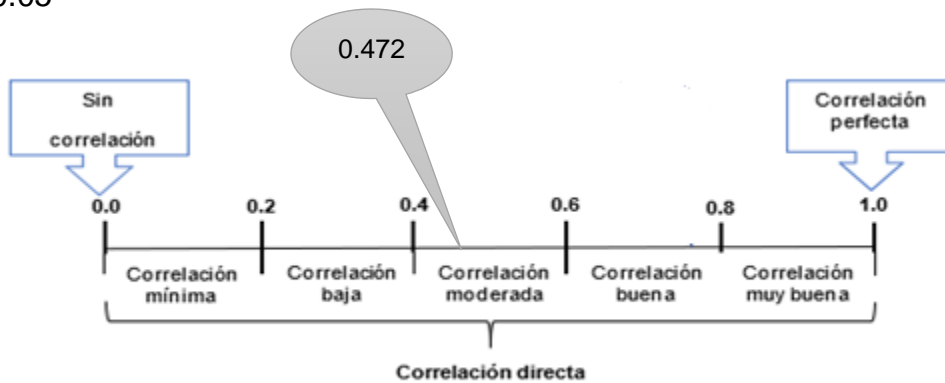
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

*e. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0: \rho \geq 0.05$

$H_1: \rho < 0.05$



**Tabla 33**

*Correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral.*

| Correlaciones   |                        |                            |                        |                        |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
|                 |                        |                            | X=Clima Organizacional | Y=Satisfacción Laboral |
| Rho de Spearman | X=Clima Organizacional | Coeficiente de correlación | 1.000                  | <b>0.472**</b>         |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | .                      | 0.000                  |
|                 |                        | N                          | 236                    | 236                    |
|                 | Y=Satisfacción Laboral | Coeficiente de correlación | 0.472**                | 1.000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | 0.000                  | .                      |
|                 |                        | N                          | 236                    | 236                    |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

*f. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0.472$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra una correlación directa y moderada, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

### ***C. Prueba de hipótesis específicas.***

#### *a. Hipótesis específica 1.*

El clima organizacional se relaciona significativamente con las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

#### *a.1. Planteamiento de $H_0$ y $H_1$ .*

- $H_0$ : El clima organizacional no se relaciona significativamente con las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- $H_1$ : El clima organizacional se relaciona significativamente con las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

#### *a.2. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

#### *a.3. Estadístico de prueba.*

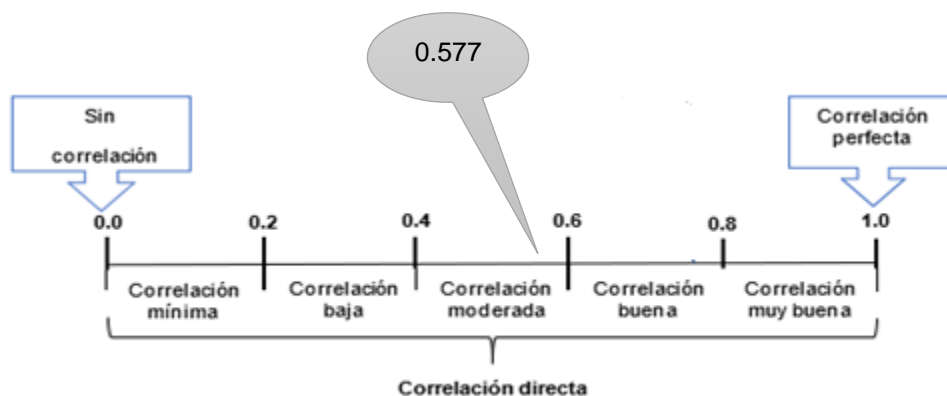
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

#### *a.4. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0: p \geq 0.05$

$H_1: p < 0.05$



**Tabla 34**

*Correlación entre el clima organizacional y Condiciones físicas y/o materiales.*

| Correlaciones   |                                       |                            |                        |                                       |
|-----------------|---------------------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------------------|
|                 |                                       |                            | X=Clima Organizacional | Y1=Condiciones físicas y/o materiales |
| Rho de Spearman | X=Clima Organizacional                | Coeficiente de correlación | 1.000                  | <b>0.577**</b>                        |
|                 |                                       | Sig. (bilateral)           | .                      | 0.000                                 |
|                 |                                       | N                          | 236                    | 236                                   |
|                 | Y1=Condiciones físicas y/o materiales | Coeficiente de correlación | 0.577**                | 1.000                                 |
|                 |                                       | Sig. (bilateral)           | 0.000                  | .                                     |
|                 |                                       | N                          | 236                    | 236                                   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

*a.5. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: El clima organizacional se relaciona significativamente con las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.577$ ), con una significancia de  $p= 0.000$  y demuestra una correlación directa y moderada, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción por las condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*b. Hipótesis específica 2.*

El clima organizacional se relaciona significativamente con los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

*b.1. Planteamiento de Ho y H1.*

- Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*b.2. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

*b.3. Estadístico de prueba.*

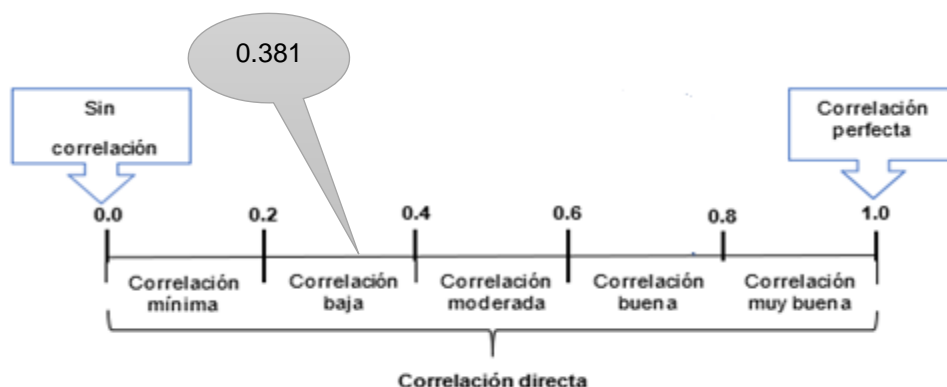
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

*b.4. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

Ho:  $p \geq 0.05$

H1:  $p < 0.05$



**Tabla 35**

*Correlación entre el clima organizacional y Beneficios laborales y/o remunerativos.*



| Correlaciones   |   |                            |                        |   |
|---|---|----------------------------|------------------------|---|
|   |   |                            | X=Clima Organizacional | Y2=Beneficios laborales y/o remunerativos |
| Rho de Spearman   | X=Clima Organizacional                    | Coeficiente de correlación | 1.000                  | 0.381**                                   |
|   |   | Sig. (bilateral)           | .                      | 0.000                                     |
|   |   | N                          | 236                    | 236                                       |
|   | Y2=Beneficios laborales y/o remunerativos | Coeficiente de correlación | 0.381**                | 1.000                                     |
|   |   | Sig. (bilateral)           | 0.000                  | .   |
|   |   | N                          | 236                    | 236                                       |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas). |   |                            |                        |   |

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

### *b.5. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: El clima organizacional se relaciona significativamente con los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0.381$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra una correlación directa y ligera, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción por los beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

### *c. Hipótesis específica 3.*

El clima organizacional se relaciona significativamente con las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

#### *c.1. Planteamiento de $H_0$ y $H_1$ .*

- $H_0$ : El clima organizacional no se relaciona significativamente con las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- $H_1$ : El clima organizacional se relaciona significativamente con las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

#### *c.2. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

*c.3. Estadístico de prueba.*

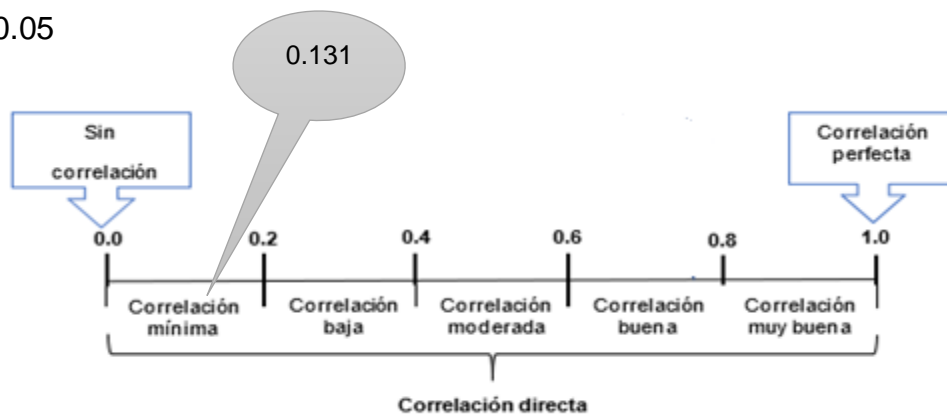
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

*c.4. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0: p \geq 0.05$

$H_1: p < 0.05$



**Tabla 36**

*Correlación entre el clima organizacional y Políticas administrativas.*

| Correlaciones   |                              |                            |                        |                              |
|-----------------|------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|
|                 |                              |                            | X=Clima Organizacional | Y3=Políticas administrativas |
| Rho de Spearman | X=Clima Organizacional       | Coeficiente de correlación | 1.000                  | <b>0.131*</b>                |
|                 |                              | Sig. (bilateral)           | .                      | 0.045                        |
|                 |                              | N                          | 236                    | 236                          |
|                 | Y3=Políticas administrativas | Coeficiente de correlación | 0.131*                 | 1.000                        |
|                 |                              | Sig. (bilateral)           | 0.045                  | .                            |
|                 |                              | N                          | 236                    | 236                          |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

*c.5. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: El clima organizacional se relaciona significativamente con las Políticas administrativas en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.131$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra una correlación directa y mínima, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción por las políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*d. Hipótesis específica 4.*

El clima organizacional se relaciona significativamente con las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

*d.1. Planteamiento de  $H_0$  y  $H_1$ .*

- $H_0$ : El clima organizacional no se relaciona significativamente con las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- $H_1$ : El clima organizacional se relaciona significativamente con las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*d.2. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

*d.3. Estadístico de prueba.*

Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

*d.4. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0: p \geq 0.05$

$H_1: p < 0.05$



0.408



**Tabla 37**

*Correlación entre el clima organizacional y Relaciones Sociales.*

| Correlaciones   |                        |                            |                        |                        |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
|                 |                        |                            | X=Clima Organizacional | Y4=Relaciones sociales |
| Rho de Spearman | X=Clima Organizacional | Coeficiente de correlación | 1.000                  | <b>0.408**</b>         |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | .                      | 0.000                  |
|                 |                        | N                          | 236                    | 236                    |
|                 | Y4=Relaciones sociales | Coeficiente de correlación | 0.408**                | 1.000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | 0.000                  | .                      |
|                 |                        | N                          | 236                    | 236                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

*d.5. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: El clima organizacional se relaciona significativamente con las Relaciones sociales en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.408$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra una correlación directa y moderada, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción por las relaciones sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*e. Hipótesis específica 5.*

El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

*e.1. Planteamiento de Ho y H1.*

- Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el Desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*e.2. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

*e.3. Estadístico de prueba.*

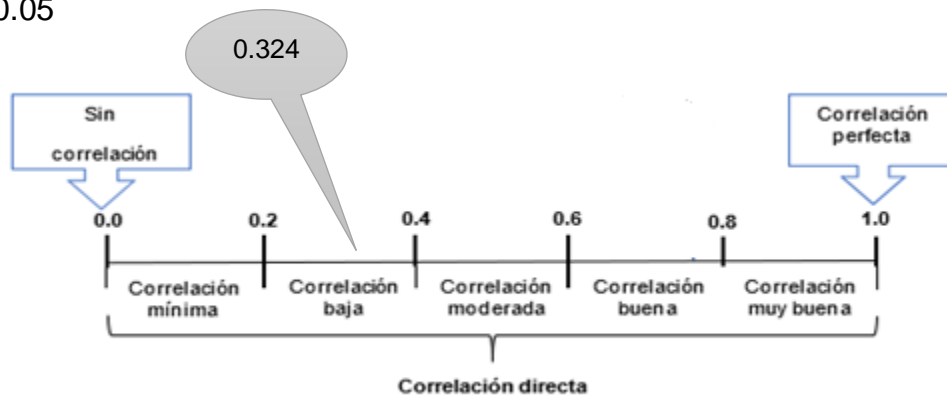
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

*e.4. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0: p \geq 0.05$

$H_1: p < 0.05$



**Tabla 38**

*Correlación entre el clima organizacional y Desarrollo personal.*

| Correlaciones   |                        |                            |                        |                        |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
|                 |                        |                            | X=Clima Organizacional | Y5=Desarrollo personal |
| Rho de Spearman | X=Clima Organizacional | Coeficiente de correlación | 1.000                  | <b>0.324**</b>         |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | .                      | 0.000                  |

|   |                        |                            |         |       |
|---|------------------------|----------------------------|---------|-------|
|   |                        | N                          | 236     | 236   |
|   | Y5=Desarrollo personal | Coeficiente de correlación | 0.324** | 1.000 |
|   |                        | Sig. (bilateral)           | 0.000   | .     |
|   |                        | N                          | 236     | 236   |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas). |                        |                            |         |       |

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

#### *d.5. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: El clima organizacional se relaciona significativamente con las Desarrollo personal en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0.324$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra una correlación directa y ligera, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción por el desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

#### *f. Hipótesis específica 6.*

El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño de tareas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

##### *f.1. Planteamiento de $H_0$ y $H_1$ .*

- $H_0$ : El clima organizacional no se relaciona significativamente con el Desempeño de tareas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- $H_1$ : El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño de tareas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

##### *f.2. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

##### *f.3. Estadístico de prueba.*

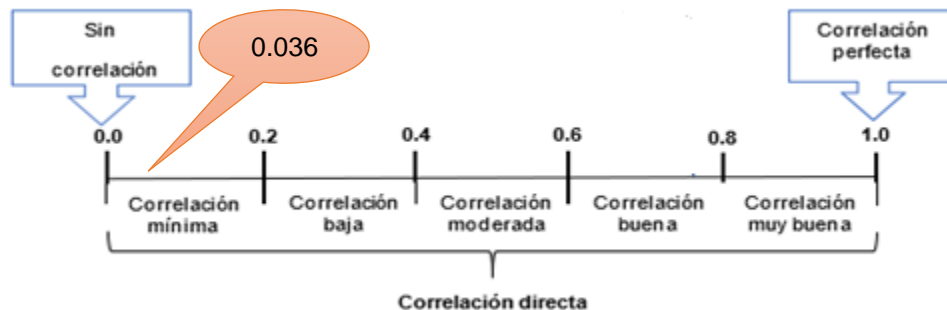
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

##### *f.4. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

H<sub>0</sub>:  $p \geq 0.05$

H<sub>1</sub>:  $p < 0.05$



**Tabla 39**

*Correlación entre el clima organizacional y Desempeño de tareas.*

| Correlaciones   |                        |                             |                        |                        |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|
|                 |                        |                             | X=Clima Organizacional | Y6=Desempeño de tareas |
| Rho de Spearman | X=Clima Organizacional | Coefficiente de correlación | 1.000                  | <b>0.036</b>           |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .                      | 0.577                  |
|                 |                        | N                           | 236                    | 236                    |
|                 | Y6=Desempeño de tareas | Coefficiente de correlación | 0.036                  | 1.000                  |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | 0.577                  | .                      |
|                 |                        | N                           | 236                    | 236                    |

Fuente: Aplicación del instrumento de Clima organizacional y Satisfacción laboral.

*f.5. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>) y se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asimismo afirmamos que: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el Desempeño de tareas en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman (Rho= 0.036), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra que no hay una correlación directa y ni significativa, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa, no aumenta la satisfacción por el desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*g. Hipótesis específica 7.*

El clima organizacional se relaciona significativamente con la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman son los siguientes:

*g.1. Planteamiento de Ho y H1.*

- Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

*g.2. Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba no paramétrica.

*g.3. Estadístico de prueba.*

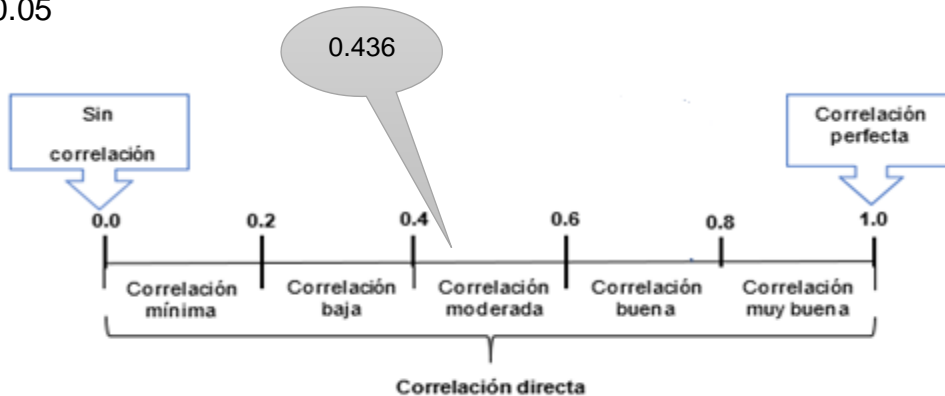
Se utilizó la prueba Rho de Spearman.

*g.4. Formulación de la regla de decisión.*

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0: p \geq 0.05$

$H_1: p < 0.05$



**Tabla 40**

*Correlación entre el clima organizacional y Relación con la autoridad.*

| Correlaciones |                        |                              |
|---------------|------------------------|------------------------------|
|               | X=Clima Organizacional | Y7=Relación con la autoridad |



|   |                              |                            |         |         |
|---|------------------------------|----------------------------|---------|---------|
| Rho de Spearman   | X=Clima Organizacional       | Coeficiente de correlación | 1.000   | 0.436** |
|   |                              | Sig. (bilateral)           | .       | 0.000   |
|   |                              | N                          | 236     | 236     |
|   | Y7=Relación con la autoridad | Coeficiente de correlación | 0.436** | 1.000   |
|   |                              | Sig. (bilateral)           | 0.000   | .       |
|   |                              | N                          | 236     | 236     |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas). |                              |                            |         |         |

#### *g.5. Conclusión estadística.*

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), asimismo afirmamos que: El clima organizacional se relaciona significativamente con la Relación con la autoridad en los servidores civiles, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.324$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra una correlación directa y moderada, es decir, cuando el clima organizacional se incrementa significativamente también aumenta la satisfacción por la relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.

#### **5.2. Discusión de resultados**

En la presente investigación al analizar la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Servidores Civiles del Gobierno Regional de Junín, 2022, se pudo encontrar que debido a la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.472$ ), con una significancia de  $p= 0.000$ , a través de la prueba no paramétrica, existe una correlación directa y moderada entre ambas variables. Lo que nos permite definir que la satisfacción laboral tiene que ser manejada de manera apropiada para poder tener una percepción adecuada del clima organizacional por parte de los trabajadores; es decir si la Satisfacción laboral incrementa, el Clima Organizacional tendrá beneficios positivos para el normal desarrollo de las actividades de los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo. Frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), donde refiere que existe una relación entre Clima Organización y Satisfacción Laboral en los Servidores Civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. Estos resultados son corroborados por Pedraza (2020), Del Ángel-Salazar (2020), Fabara-Núñez (2020), García (2020), Araya (2019), Soria (2019), Véliz (2019), Pecino (2019), Guevara (2018), Montoya et al. (2017), Campos (2020), Balazar y Choquehuanca (2020), Escobedo (2020), Huamán (2019), Giron (2019),

Mamani (2019), Rivas (2018), Blanco (2020), Arroyo y Puma (2018), quienes concluyen de manera satisfactoria que las variables de Clima Organizacional y Satisfacción laboral se correlacionan significativamente, confirmando la hipótesis planteada en esta investigación. Así mismo, existe una coincidencia con Soria (2019), quien obtuvo una correlación positiva y significativa en el resultado del Rho de Spearman de 0.479, concluyendo que las relaciones interpersonales son un factor importante que influye en la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la entidad. En cuanto al instrumento utilizado se coincide con Campos (2020) y Mamani (2019) quienes utilizaron la escala de Sonia Palma para la variable Satisfacción laboral, reflejando que existe confiabilidad y validez del instrumento para su correcta aplicación. En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, se puede confirmar mientras mejor esté la estructura y gestión de la Satisfacción Laboral y que ésta sea percibida de manera positiva por los servidores civiles, mejor será el Clima Organizacional, con lo que se producirán niveles altos y óptimos de motivación, compromiso, identificación y productividad laboral para el correcto cumplimiento de las metas de la institución.

Para culminar, haciendo referencia a los resultados de las hipótesis, se puede saber que se tiene una correlación directa con las dimensiones de satisfacción laboral tales como: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal y relación con la autoridad; éstas dimensiones nos permiten tener con mayor certeza el nivel de influencia que tienen sobre el clima organizacional; sin embargo la dimensión de desempeño de tareas obtuvo una correlación negativa; debido a que los servidores civiles separan el hecho de cumplir con sus funciones y la manera de cómo perciben su ambiente laboral, por lo que si se tiene una percepción negativa sobre éste; de todas maneras tienen que cumplir con los objetivos y metas indicados por sus líderes de equipo.

## Conclusiones

- Respecto a la hipótesis general se ha determinado que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022., debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.472$ ), con una significancia de  $p= 0.000$  y demuestra una correlación directa y moderada, es decir, que cuando el clima organizacional mejora también incrementa la satisfacción laboral en los servidores civiles, caso contrario si el nivel de clima organizacional disminuye junto con esta también desciende la satisfacción laboral.
- Con respecto a la relación entre el clima organizacional con las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022, con la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.577$ ), con una significancia de  $p= 0.000$ , se demuestra una correlación directa y moderada, es decir, cuando las condiciones físicas y/o materiales son las más adecuadas para los servidores civiles, el clima organizacional mostrará una mejora significativa.
- Se demuestra una correlación directa pero baja, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.381$ ), con una significancia de  $p= 0.000$  con respecto a la variable de los Beneficios laborales y/o remunerativos, es decir que el Clima organizacional no repercute de manera sobresaliente sobre los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022; en tal sentido, si el Clima organizacional mejora o aumenta esta dimensión tendrá un ligero incremento.
- Se demuestra un nivel de correlación directa y mínima, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.131$ ), con una significancia de  $p= 0.000$  con respecto a las Políticas administrativas, es decir que el Clima organizacional no repercute de manera sobresaliente sobre las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022; en tal sentido, si el Clima organizacional mejora o aumenta esta dimensión también tendrá un incremento, pero este será mínimo.
- También se demuestra un nivel de correlación directa y moderada con respecto a las relaciones sociales, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho= 0.408$ ), con una significancia de  $p= 0.000$ , es decir que cuando el clima organizacional es positivo o adecuado, las relaciones sociales de los servidores

civiles mejorarán de manera favorable; en tal sentido, es de gran importancia trabajar en el manejo de involucramiento de diversas actividades internas de la entidad, en dónde los trabajadores puedan compartir experiencias agradables con sus colegas de trabajo.

- Se demuestra también que existe una correlación directa y baja, entre el desarrollo personal y el clima organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0.324$ ), con una significancia de  $p = 0.000$ , lo que quiere decir que, si el clima organizacional mejora o empeora, el desarrollo personal de los servidores civiles no se ve afectado de manera considerable; puesto que los servidores civiles buscan el desarrollo personal dentro de las funciones y tareas que cumplen dentro de sus funciones, y no dentro de lo que perciben del Clima organizacional.
- También se identifica que no existe una correlación entre el Desempeño de tareas y el Clima organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0.036$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  y demuestra que no hay una correlación directa, ni significativa, lo que quiere decir que los servidores civiles muy aparte de la forma de percibir el clima organizacional, tienen la obligación de cumplir sus funciones y tareas de manera adecuada, óptima y dentro de las normas y tiempos establecidos por la entidad.
- Finalmente se demuestra que existe una correlación significativa directa y moderada, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0.436$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  entre la Relación con la autoridad y el clima organizacional, es decir si el clima organizacional aumenta o mejora sucederá lo mismo con la relación con la autoridad; pues es de gran importancia que los líderes sean un agente de cambio positivo generando confianza y mejorando las relaciones interpersonales entre todos los servidores civiles de la entidad.

### **Recomendaciones**

- La entidad, en conjunto con el equipo de Gestión Humana o la que haga sus veces, deben de plantear la posibilidad de crear una coordinación de Clima Organizacional, con el fin de poder diagnosticar dicha variable de manera

periódica, de tal manera que los líderes se informen cuál es el estado actual de cada unidad orgánica con respecto a esta variable, para poder tomar las medidas necesarias si hubiera algún inconveniente al respecto; esto siempre y cuando el servidor haya recibido una sensibilización acerca de esta nueva implementación. Cabe resaltar que al tener un resultado positivo y significativo entre la relación del Clima Organizacional y Satisfacción laboral, se debe tener en cuenta que el término Satisfacción engloba diferentes dimensiones y que cada una de ellas al ser cumplidas tienen el fin de producir bienestar tanto físico con las condiciones laborales y/o remunerativas, beneficios laborales, políticas administrativas, así como emocionales y psicológicas como por ejemplo: con las dimensiones de desarrollo personal, relaciones sociales y relación con la autoridad; cada una de ellas al tener el manejo adecuado por parte de los líderes de la entidad, producirá que la percepción sobre el clima organizacional que tienen los servidores mejore con los nuevos cambios que se pueden implementar; en tal sentido la entidad debe tener programas de capacitación masiva en temas motivacionales y otros talleres en donde los servidores se sientan comprometidos e involucrados para una mejora continua (Ver Anexo N°6).

- Con respecto a las condiciones laborales físicas que la entidad brinda al los servidores civiles, es conveniente realizar estrategias de cambio desde la misma cultura de la entidad, estos cambios se refieren a la creación de nuevas condiciones en la infraestructura, materiales de escritorio, comodidad en el ambiente de trabajo, seguridad en los puestos de trabajo para poder minimizar los riesgos que se puedan presentar, herramientas necesarias para el cumplimiento adecuado de objetivos, y una adecuada escala salarial; mientras que dentro de las condiciones de tipo psicosociales, se deben de implementar oportunidades de desarrollo personal, crecimiento, ascensos de manera continua y capacitaciones según las necesidades de cada grupo de trabajo, de acuerdo al perfil de puesto y funciones asignadas; lo que promoverá nuevas habilidades y conocimientos en los servidores civiles, generando una motivación para lograr una autorrealización laboral y personal (Ver Anexo N°6).
- En cuanto a los beneficios laborales y/o remunerativos la entidad, debe de emplear un programa de mejora de escalas salariales, así como implementar programas de incentivos no económicos, tales como, reconocimientos, felicitaciones o entrega de

resoluciones según el tiempo de servicio que cumple cada servidor civil; de esta manera se podrá generar en los trabajadores la pertenencia, compromiso y fidelización, ya que cada logro que realizan son reconocidos de manera oportuna, este tipo de estrategia tiene un papel importante en la motivación y satisfacción de los trabajadores. De igual manera se deben implementar oportunidades de tener diferentes convenios con instituciones para brindar capacitaciones con descuentos, así como para que los hijos y familia de cada servidor puedan tener la oportunidad de tener una mejor educación de calidad (Ver Anexo N°6).

- Con respecto a las políticas administrativas, es de gran importancia que los servidores se encuentren familiarizados con los reglamentos que tiene la entidad dentro de su normativa, por lo que se sugiere que los líderes de cada equipo de trabajo o unidad orgánica a través de un encargado o responsable de esta área, esté capacitado para que pueda brindar una sensibilización de manera periódica a los servidores antiguos, así como a los que se integran a la entidad, en temas sobre: reglamentos, normas, políticas que posee la entidad, para el cumplimiento de los objetivos, teniendo como respuesta, que los servidores sientan un mayor compromiso al momento de cumplir con los objetivos y funciones brindadas; de esta manera se podrá tener un mejor índice de transparencia y ética al momento de hacer cumplir dicha normativa, a fin de lograr un mejor ambiente de trabajo y reforzar la importancia de ser leal y consecuente con los comportamientos y cumplimiento de los fines organizativos (Ver Anexo N°6).
- Con respecto a la relaciones sociales, se recomienda realizar programas de recreación fuera del horario laboral, previa coordinación con los líderes de cada equipo, se deberá manejar dinámicas grupales en donde radique la importancia de la participación de todos los trabajadores y líderes con el fin de generar confianza, fomentar el tipo de comunicación directa y horizontal en donde todos los trabajadores puedan aportar ideas y soluciones, esto mejorará las relaciones interpersonales entre todos los servidores; esta estrategia beneficiará en el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Ver Anexo N°6).
- Con referencia al desarrollo personal, la entidad debe de proponer estrategias para incentivar la promoción y desarrollo de líneas de carrera, implementando dicha estrategia en las Políticas de la entidad con el fin de desarrollar y aumentar la calidad de conocimientos del capital humano, para ello se debe de realizar un

diagnóstico adecuado y preciso para conocer las necesidades de cada trabajador así como sus aspiraciones profesionales, en beneficio de cada servidor y de la entidad, a fin de contar con el mejor talento humano, que cumpla con los requisitos, conocimientos y habilidad necesarias para cumplir con los objetivos de la entidad y los objetivos personales de cada servidor (Ver Anexo N°6).

- Con referencia al desempeño de tareas, se debe tener en cuenta que dicha dimensión no tiene una relación directa con el clima organizacional; sin embargo juega un papel importante en esta variable puesto que el cumplimiento adecuado de las funciones generará de manera indirecta una satisfacción personal y motivación en los trabajadores; por lo que la entidad deberá realizar una evaluación semestral utilizando una plantilla adecuada para determinar los porcentajes de cumplimiento; brindando una retroalimentación y comunicación de necesidades importantes que los trabajadores poseen frente al cumplimiento de sus objetivos por lo que las tareas cumplidas deberán de tener su debido reconocimiento y felicitaciones por haber logrado la meta encomendada dentro del tiempo estimado; de esta manera el trabajador mostrará mayor predisposición y mejora en el desempeño de sus labores (Ver Anexo N°6).
- Con respecto a la relación con la autoridad, el área de gestión humana de la entidad deberá de generar reuniones trimestrales, con el objetivo de replantear la comunicación interna, generando un grado mayor de confianza y liderazgo entre los trabajadores y sus jefes, sugiriendo planes de talleres de habilidades blandas, permitiendo que los trabajadores puedan tomar decisiones en las diferentes problemáticas de la entidad, de esta manera ellos se sentirán parte de la solución, y se generará un tipo de empoderamiento en los trabajadores, logrando su satisfacción y desarrollo adecuado dentro de su crecimiento en la entidad (Ver Anexo N°6).

### **Referencias bibliográficas**

- Aguilar, N., Magaña, D., & Surdez, E. (2010). Importancia de la satisfacción laboral. *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*, 1–28.  
[https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf)
- Aguirre, I. (2013). *Teoría de relaciones humanas. Cómo se originó, sus principales referentes, aportes y limitaciones*. Gestipolis.

- <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Alares. (2018, julio 18). Para el 40 % de empleados tener un buen ambiente laboral es lo más relevante. *equipo&talento*, 17–18.
- <https://www.equipoys talento.com/noticias/2018/07/18/para-el-40-de-empleados-tener-un-buen-ambiente-laboral-es-lo-mas-relevante>
- Araya, M. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista Médica de Risaralda*, 25(2), 84–89.
- <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistamedica/article/view/19311/16304>
- Aristizabal, L. (2015). Factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, influyentes en el desempeño laboral de los médicos generales inmersos en las entidades promotoras de salud de la ciudad de Cali. *Universidad de San Buenaventura Cali*, 1, 18.
- [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3400/1/Factores\\_satisfaccion\\_insatisfaccion\\_aristizabal\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3400/1/Factores_satisfaccion_insatisfaccion_aristizabal_2015.pdf)
- Arroyo, R., & Puma, J. (2018). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de la Clínica Ortega - Huancayo 2018. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. En *Universidad César Vallejo*.
- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27701/arroyo\\_er.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27701/arroyo_er.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data*, 4(1), 25–38. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1zqrn98.21>
- Bazalar, M., & Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad del Callao. *Llamkasun*, 01, 18.
- <file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/document.pdf>
- Blanco, G. (2020). Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del personal del hospital de Apoyo Junín - 2018 [Tesis de Posgrado, Universidad Peruana Los Andes, Escuela de Posgrado]. En *Universidad Peruana Los Andes*.
- <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/327>
- Bonillo, D., & Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Universidad de Almería*, 11(2002), 189–200.
- <https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Brunet, L. (1987). Concepciones del clima. En *El clima de trabajo en las organizaciones* (p. 30). Editorial Trillas.



[http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos Trabajo Filippi \(1\)/Brunet - El clima de trabajo en las organizaciones. Caps 1, 2 y 4..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)

Campos, G. (2020). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del profesional de Enfermería del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas , Lima - 2018 [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de medicina]. En *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/323348532.pdf>

Carrillo, M., Salinas, R., Real, G., Belmont, E., & González, M. (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 1(1), 61–75.  
<https://doi.org/10.21933/j.edsc.2013.001.007>

Carrion, B. (2018). Relacion 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, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación]. En *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7754/BC-2640 CARRION COLCHADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7754/BC-2640%20CARRION%20COLCHADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo – Puno – Perú, 2013. *Scielo*, 5(1), 9.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf>

Chávez, C. (2015). Diccionario de Recursos Humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas. En *Editorial Brujas* (1º). Editorial Pax México, Editorial Brujas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta edi). McGraw-Hill.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed). McGraw-Hill.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena edi). McGraw-Hill. file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/Chiavenato%20Idalberto%20-%20Administracion

De Recursos Humanos.pdf

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (M. Guzmán (ed.); Decima edi). McGraw-Hill. file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/Idalberto Chiavenato\_ Martha Patricia Guzmán Brito - Administraci3n de recursos humanos \_ el capital humano de las organizaciones (2019, McGraw-Hill) - libgen.li.pdf
- Chuquihuanca, N., Fernández, M., Lecca, L., Estrada, S., Morales, A., Herrera, M., & Campoverde, G. (2021). Clima organizacional en una institución escolar del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4, 11. file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/52-Texto del artículo-217-1-10-20211230.pdf
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. del R. (2013). El clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín científico de Ciencias Económico administrativas*, 3, 1–6. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- De la peña, R. (2012). *Biografía y aportes de Elton mayo, padre y precursor de la teoría de las relaciones humanas*. Academia. <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html>
- Del Ángel-Salazar, E., Fernández-Acosta, C., Santes-Bastián, M., Fernández-Sánchez, H., & Zepeta-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273–283. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- Derecho, L.-P. por el. (2022). *Ley del Servicio Civil ( Ley 30057 )*. LP - PASIÓN POR EL DERECHO. <https://lpderecho.pe/ley-servicio-civil-ley-30057-actualizada/>
- Ellegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Av.psicol*, 23(1), 87–102. [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Ellegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Ellegren.pdf)
- Escalante, C. (2017). *Factores que influyen en la satisfaccion laboral de las enfermeras en el servicio de centro quirúrgico del hospital nacional cayetano heredia* [Tesis de Posgrado, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Enfermeri]. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/983/Factores\\_EscalanteTito\\_Claudia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/983/Factores_EscalanteTito_Claudia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Escobedo, C., & Quiñones, M. (2020). *Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019*. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16601>
- Escobedo, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las Mypes del sector educación Tumbes. *Dialnet*, 11(3), 19–28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226602>
- Fabara-Nuñez, G., Jaramillo-Jimbo, C., & Falcón, R. (2020). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública. *Digital Publisher*, 05(4), 78–89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7646086>
- Fernández, T. (2020, enero 30). Los motores de la satisfacción laboral. *Expansión*, 1–8. <https://amp.expansion.com/expansion-empleo/empleo/2020/01/30/5e330833468aeb24628b45d4.html>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Redalyc*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García, M., & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de guanajuato. *Eumet.Net*, 138. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>.
- García, O., Peley, R., Pertúz, S., Pérez, K., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista ESPACIOS*, 41(37), 40–52. <https://www.revistaespacios.com>
- Gestión Rh. (2018). *Satisfacción laboral mundial*. Encuesta reporte global. <https://gestionrh.com.mx/satisfaccion-laboral-mundial/>
- Giron, M. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de empleados civiles del Hospital Central de la Fuerza Aerea del Perú, Lima, 2017*. [Tesis de Maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales]. [http://repositorio.caen.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13097/141/TESIS EMMA GIRON.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.caen.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13097/141/TESIS%20EMMA%20GIRON.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guevara, O. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 2(1),

35–40. <https://doi.org/10.36314/cunori.v2i1.50>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Primera ed). McGraw-Hill. file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/[xixaro] Roberto Hernández Sampieri\_ Christian Paulina Mendoza Torres - Metodología de la investigación\_ las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2018) - libgen.lc.pdf
- Huamán, L. (2019). Impacto de la satisfacción laboral y clima organizacional del capital humano en la sede corporativa del grupo Santa Elena [Tesis de Posgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Posgrado]. En *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*.  
<http://hdl.handle.net/10757/625599>
- London, U. of. (2004). *Work adjustment theory*. Encyclopedia of psychology, Vol. 8. <https://doi.org/10.1037/10523-114>
- López, C. (2001). *Teoría Z de William Ouchi*. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/teoria-z-william-ouchi/>
- López, C. (2013). *Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor, sus fundamentos*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Madero-Gómez, S., & Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor , las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95–107.  
<https://revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/1014>
- Mamani, O. (2019). Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la Región Puno. *Revista de Investigación de la Escuela de Posgrado-Universidad Nacional del Altiplano*, 8(051), 1187–1194. file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/1073-Texto del artículo-4078-1-10-20191010.pdf
- Marrero, Y., Souto, L., & Marrero, Y. (2019). *Importancia del clima organizacional y sus dimensiones : motivación , satisfacción laboral , estimulación , liderazgo y comunicación*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/importancia-del-clima-organizacional-y-las-dimensiones-que-lo-componen/>
- Mayo, E. (1946). Hawthorne y la western electric company: Nuevos comentarios sobre el experimento de entrevistas. En *Problemas sociales de una civilización industrial* (p. 22). Ediciones Nueva Visión.  
[https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/problemas\\_sociales.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/problemas_sociales.pdf)

- Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Scielo*, 7–13. <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis: Vol. 5ta edició (5ta edició)*. Ediciones de la U. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Palma, S. (1999). *Manual de la escala de Satisfacción Laboral* (p. 47). Sonia Palma Carrillo. file:///C:/Users/Toshiba/Documents/Archivos de tesis/Manual de la Escala Satisfacción Laboral.pdf
- Palma, S. (2004). *Manual de la Escala de clima laboral SPC-CL*. Academia. [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edición](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edición)
- Pecino, V., Mañas, M. A., Diaz-Fúnez, P., Aguilar-parra, J., Padilla-Góngora, D., & Lopez-Liria, R. (2019). Organisational Climate , Role Stress , and Public Employees ' Job Satisfaction. *Environmental Research and Public Health*, 12. file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/ijerph-16-01792.pdf
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Perez, J., & Gardey, A. (2009). *Definición de clima*. <https://definicion.de/clima/>
- Perez, J., & Merino, M. (2017). *Definicion de desempeño*. <https://definicion.de/desempeno/>
- Pérez, M. (2021). *Satisfacción*. ConceptoDefinición. <https://conceptodefinicion.de/satisfaccion/>
- RAE. (2021). *clima*. RAE. <https://dle.rae.es/clima?m=form>
- Rivas, L. (2018). *Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/8215/Rivas\\_dl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/8215/Rivas_dl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional* [Tesis de Posgrado, Universidad Católica Andrés Bello, Área de gerencia].

- <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edi). Pearson Educación.  
<file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimoterc). Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBIN S comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN S comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Ruiz, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de Chillán* [Tesis de Pregrado, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales]. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz Segura%2C Carol Marlenne.pdf>
- Shuttleworth, M. (2008). *Variable independiente*. Explorable.  
<https://explorable.com/es/variable-independiente>
- Significados. (2015). *Significado de Percepción*.  
<https://www.significados.com/percepcion/>
- Significados. (2020). *Significado de Conducta*.  
<https://www.significados.com/conducta/>
- Soria, A., Pedraza, N., & Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1–14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Vaquerano, J., Flores, M., & Morán, M. (2020). *Una aproximación al Clima Organizacional en empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19*. 123.  
<http://repositorio.uca.edu.sv/jspui/bitstream/11674/4250/1/Informe final %2828 de septiembre de 2020%29.pdf>
- Vásquez, W. (2020). *Metodología de la investigación, Manual de estudiante*. Universidad San Martín de Porres.  
<https://revistas.uv.cl/index.php/asid/article/view/2574/2500>
- Véliz, A., Vidal, Y., & Chiguay, C. (2019). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una Universidad Pública Regional Chilena. *Revista Inclusiones*, 6(Especial), 312–326.  
<http://revistainclusiones.org/pdf32/19 VOL 6 NUM 4 GIRALDO2019OCTUBDICIEMB19INCL.pdf>

Victoria, J. (2015). *El impacto del clima organizacional en los resultados*. Portafolio.

<https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

Vuotto, M., & Arzadun, P. (2007). El buen trabajo y la satisfacción laboral.

*Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 59, 18.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin\\_cesot\\_059](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_059)


Westreicher, G. (2004). *Variable Dependiente*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/variable-dependiente.html#referencia>

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES CIVILES DEL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN, 2022”.**

| Problema  | Objetivos  | Hipótesis   | Variables   | Metodología   |
|---|--|---|---|---|
| Problema general  | Objetivo general   | Hipótesis general   |   |   |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?                    | Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.  | El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.                    | Variable 1<br><b>X= Clima organizacional</b><br>X1=Realización personal<br>X2=Involucramiento laboral<br>X3=Supervisión<br>X4=Comunicación<br>X5=Condiciones laborales  | Método:<br>Método científico, deductivo<br>Enfoque: Cuantitativo<br>Tipo:<br>Aplicada<br>Alcance: Descriptivo, correlacional<br>Nivel:<br>Descriptivo, correlacional<br>Diseño:<br>No experimental, transversal del tipo descriptivo, correlacional |
| Problemas específicos   | Objetivos específicos  | Hipótesis específicas   |   |   |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?     | Determinar la relación entre el clima organizacional y las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.     | El clima organizacional se relaciona significativamente con las Condiciones físicas y/o materiales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.     |   |   |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022? | Determinar la relación entre el clima organizacional y los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. | El clima organizacional se relaciona significativamente con los Beneficios laborales y/o remunerativos en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. |   |   |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?              | Determinar la relación entre el clima organizacional y las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.              | El clima organizacional se relaciona significativamente con las Políticas administrativas en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.              | Variable 2<br><b>Y= Satisfacción laboral</b><br>Y1=Condiciones físicas y/o materiales<br>Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos<br>Y3= Políticas administrativas<br>Y4= Relaciones Sociales<br>Y5=Desarrollo personal |   |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?                    | Determinar la relación entre el clima organizacional y las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.                    | El clima organizacional se relaciona significativamente con las Relaciones Sociales en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.                    |   |   |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y el Desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?                     | Determinar la relación entre el clima organizacional y el Desarrollo personal en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.                     | El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desarrollo persona en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.                      |   |   |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y el Desempeño de tareas en   | Determinar la relación entre el clima organizacional y el Desempeño de tareas  | El clima organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño de tareas  |   |   |



Población:  
N = 610 servidores civiles del Gobierno Regional de Junín  
Muestra:  
N=236 servidores civiles del Gobierno Regional de Junín



|   |  |   |                               |   |
|---|--|---|-------------------------------|---|
| los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022?   | en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.   | en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.  | Y6=Desempeño de tareas        | Técnica:<br>Encuesta  |
| ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022? | Determinar la relación entre el clima organizacional la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. | El clima organizacional se relaciona significativamente con la Relación con la autoridad en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. | Y7= Relación con la autoridad | Instrumentos:<br>Escala Clima Laboral CL-SPC<br>Escala de Satisfacción Laboral – SL SPC |

### Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

| Variable   | Definición conceptual y operacional   | Dimensiones                              | Indicadores   | Escala de medición   | Técnicas / instrumentos                      |
|--|---|--|---|--|--|
| X= Clima organizacional  | <p>“La percepción vinculada al ambiente de trabajo, permite tener una importancia diagnóstica orientativa a las acciones preventivas y correctivas necesarias para acrecentar el funcionamiento de los procesos organizacionales” (Palma, 2004).</p> <p>Clima Organizacional, se puede definir operacionalmente como la forma de percibir el ambiente laboral, según las condiciones de trabajo, que tienen los miembros de la organización, y cómo estos</p> | X <sub>1</sub> = Autorrealización        | 1. Existen oportunidades de progresar en la institución                       | Ordinal:<br>- Ninguno o nunca (1)<br>- Poco (2)<br>- Regular o algo (3)<br>- Mucho (4)<br>- Todo o siempre (5) | Cuestionario/<br>Escala Clima Laboral CL-SPC |
|  |   |  | 11. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados                         |  |  |
|  |   |  | 16. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo        |  |  |
|  |   |  | 18. Se valora los altos niveles de desempeño                                  |  |  |
|  |   |  | 26. Los supervisores expresan reconocimientos por los logros                  |  |  |
|  |   |  | 31. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse   |  |  |
|  |   |  | 36. Los jefes promueven la capacitación que se necesita                       |  |  |
|  |   |  | 41. La empresa promueve el desarrollo personal                                |  |  |
|  |   | X <sub>2</sub> = Involucramiento Laboral | 46. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras                |  |  |
|  |   |  | 51. Se reconocen los logros en el trabajo                                     |  |  |
|  |   |  | 2. Se siente comprometido con el éxito en la organización                     |  |  |
|  |   |  | 12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo                |  |  |
|  |   |  | 17. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. |  |  |
|  |   |  | 19. Los trabajadores están comprometidos con la organización                  |  |  |
| 27. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día                                 |   |  |   |  |  |
| 32. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal |   |  |   |  |  |

|   |                               |  |  |  |
|---|-------------------------------|--|--|--|
| <p>influyen de manera positiva o negativa en el ambiente de trabajo.</p> <p>Se define mediante el puntaje general a través de la medición de sus dimensiones.</p> |                               | 37. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante                     |  |  |
|   |                               | 42. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal |  |  |
|   |                               | 47. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución                 |  |  |
|   |                               | 52. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral          |  |  |
|   | X <sub>3</sub> = Supervisión  | 3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan               |  |  |
|   |                               | 13. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo                |  |  |
|   |                               | 18. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea                    |  |  |
|   |                               | 21. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo                        |  |  |
|   |                               | 28. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas                        |  |  |
|   |                               | 33. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades          |  |  |
|   |                               | 38. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo                              |  |  |
|   |                               | 43. Los objetivos del trabajo están claramente definidos                               |  |  |
|   | X <sub>4</sub> = Comunicación | 4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo         |  |  |
|   |                               | 14. En mi oficina, la información fluye adecuadamente                                  |  |  |
|   |                               | 19. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa                            |  |  |
|   |                               | 22. Existen suficientes canales de comunicación  |  |  |
|   |                               | 29. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía                          |  |  |
|   |                               | 34. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos                            |  |  |
|   |                               | 39. En la institución fomenta y promueve la comunicación interna                       |  |  |
| 44. El supervisor escucha los planteamientos que se le hace   |                               |  |  |  |
| 49. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas  |                               |  |  |  |

|                         |  |   |   |  |  |
|-------------------------|--|---|---|--|--|
|                         |  |   | 54. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización                                  |  |  |
|                         |  | X <sub>5</sub> = Condiciones laborales                  | 5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí  |  |  |
|                         |  |   | 15. Los objetivos de trabajo son retadores  |  |  |
|                         |  |   | 20. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades |  |  |
|                         |  |   | 23. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado                           |  |  |
|                         |  |   | 30. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede                     |  |  |
|                         |  |   | 35. Existe buena administración de los recursos   |  |  |
|                         |  |   | 40. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones                    |  |  |
|                         |  |   | 45. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución                     |  |  |
|                         |  |   | 50. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo  |  |  |
|                         |  |   | 55. La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros   |  |  |
| Y= Satisfacción laboral | La actitud hacia el trabajo que representa un referente de los estándares de calidad de vida en las organizaciones; conjuntamente con el rendimiento laboral y la cultura organizacional expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución y su diagnóstico permite tomar decisiones con respecto a las políticas y | Y <sub>1</sub> = Condiciones físicas y/o materiales     | 1. La distribución física del ambiente trabajo facilita la realización de mis labores             | Ordinal:<br>- Totalmente de acuerdo (TA)<br>- De acuerdo (A)<br>- Indeciso (I)<br>- Desacuerdo (D)<br>- Totalmente Desacuerdo (TD) | Cuestionario/<br>Escala de Satisfacción Laboral – SL SPC |
|                         |  |   | 13. El ambiente donde trabajo es confortable  |  |  |
|                         |  |   | 21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable                              |  |  |
|                         |  |   | 28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente                                     |  |  |
|                         |  | Y <sub>2</sub> = Beneficios laborales y/o remunerativos | 33. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias                         |  |  |
|                         |  |   | 2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizó                                       |  |  |
|                         |  |   | 8. Me siento mal con lo que hago  |  |  |
|                         |  | Y <sub>3</sub> = Políticas administrativas              | 14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable  |  |  |
|                         |  |   | 2. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas                            |  |  |
|                         |  |   | 8. Siento que recibo maltrato de parte de la empresa  |  |  |
|                         |  |   | 15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando                               |  |  |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p>planes institucionales (Palma, 1999).</p> <p>La satisfacción laboral es la sensación de dicha y motivación en relación a su lugar de trabajo y/o las funciones que realiza, esta sensación es influenciada por diversos aspectos que pueden llegar a reforzar o debilitar la satisfacción laboral.</p> |   | 17.Me disgusta mi horario   |  |  |
|   |   | 23.El horario de trabajo me resulta incómodo                                      |  |  |
|   |   | 33.No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.       |  |  |
|   | Y4= Relaciones sociales   | 3.El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones |  |  |
|   |   | 9.Me agrada trabajar con mis compañeros   |  |  |
|   |   | 16.Prefiero tomar distancias con las personas con las que trabajo                 |  |  |
|   |   | 24.La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo        |  |  |
|   | Y5= Desarrollo personal   | 4.Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser                   |  |  |
|   |   | 10.Mi trabajo permite desarrollarme personalmente                                 |  |  |
|   |   | 18.Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo                               |  |  |
|   |   | 25.Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo                     |  |  |
|   |   | 29.Mi trabajo me hace sentir realizado  |  |  |
|   |   | 34.Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)                            |  |  |
|   | Y6=Desempeño de tareas  | 5.La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra                         |  |  |
|   |   | 11.Me siento realmente útil con la labor que realizo                              |  |  |
|   |   | 19.Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia                   |  |  |
|   |   | 26.Mi trabajo me aburre   |  |  |
|   |   | 30.Me gusta el trabajo que realizó  |  |  |
|   |   | 35.Me siento complacido con las actividades que realizó                           |  |  |
|   | Y7=Relación con la autoridad  | 6.Mi jefe es comprensivo  |  |  |
|   | 12.Es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo |   |  |  |
|   | 20.Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo                         |   |  |  |
|   | 27.La relación que tengo con mis superiores es cordial                                |   |  |  |
|   | 31.No me siento a gusto con mi jefe   |   |  |  |
|   | 36.Mi jefe valora el esfuerzo el esfuerzo que hago en mi trabajo                      |   |  |  |



## Anexo 3: Fichas de validación de expertos

### FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### DATOS GENERALES:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Nombre del instrumento:     | Escala de Satisfacción Laboral SL-SP y Escala de Clima Laboral CL -SP                                    |
| Título de la investigación: | Clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. |
| Nombre del juez/experto:    | JAVIER RUIZ SANTAMARÍA   |
| Teléfono:                   | 949087696  |
| Correo electrónico:         | ruizsantamaria@gmail.com   |
| Área de acción laboral:     | Recursos Humanos   |
| Título Profesional:         | Licenciado en Psicología   |
| Grado Académico:            | Magister   |

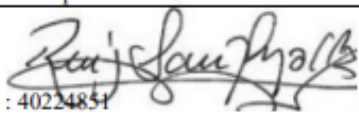
INDICACIONES: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

| Criterios de evaluación  | Congruencia   |   |   |   |   | Claridad  |   |   |   |   | Tendenciosidad |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|---|---|---|---|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| 2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.  |   |   |   |   | x |   |   |   | x |   |                |   |   |   | x |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        |   |   |   |   | x |   |   |   | x |   |                |   |   |   | x |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| 10. Los ítems son medibles directamente.   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |                |   |   |   | x |
| <b>Total parcial</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                |   |   |   |   |
| <b>Total</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                |   |   |   |   |
| <b>Congruencia</b>   | <b>Claridad</b>   |   |   |   |   | <b>Tendenciosidad</b><br>(sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta) |   |   |   |   |                |   |   |   |   |
| 5 - Óptimo<br>4 - Satisfactorio<br>3 - Bueno<br>2 - Regular<br>1 - Deficiente                  | 5 - Óptimo<br>4 - Satisfactorio<br>3 - Bueno<br>2 - Regular<br>1 - Deficiente |   |   |   |   | 5 - Mínimo<br>4 - Poca<br>3 - Regular<br>2 - Bastante<br>1 - Fuerte                                       |   |   |   |   |                |   |   |   |   |

#### Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

|                |
|----------------|
| Observaciones: |
|----------------|

|   |
|---|
| Firma del Experto   |
|  |
| D.N.I. : 40224851   |

## FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Nombre del instrumento:     | Escala de Satisfacción Laboral SL-SP y Escala de Clima Laboral CL -SP                                    |
| Título de la investigación: | Clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022. |
| Nombre del juez/experto:    | José Luis García Saavedra  |
| Teléfono:                   | 997541111  |
| Correo electrónico:         | jose_luis_garcia22@hotmail.com   |
| Area de acción laboral:     | Talento Humano   |
| Título Profesional:         | Ingeniero Industrial   |
| Grado Académico:            | Doctorado, MBA   |


**INDICACIONES:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

| Criterios de evaluación  | Congruencia |   |   |   |   | Claridad |   |   |   |   | Tendenciosidad |   |   |   |   |
|--|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|----------------|---|---|---|---|
|  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   |             |   |   |   | X   |          |   |   | X |   |                |   |   |   | X |
| 2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.  |             |   |   |   | X   |          |   |   | X |   |                |   |   |   | X |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  |             |   |   | X |   |          |   |   | X |   |                |   |   |   | X |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        |             |   |   | X |   |          |   |   |   | X   |                |   |   |   | X |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  |             |   |   | X |   |          |   |   |   | X   |                |   |   |   | X |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         |             |   |   | X |   |          |   |   |   | X   |                |   |   |   | X |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   |             |   |   | X |   |          |   |   | X |   |                |   |   |   | X |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. |             |   |   | X |   |          |   |   | X |   |                |   |   |   | X |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  |             |   |   |   | X   |          |   |   | X |   |                |   |   |   | X |
| 10. Los ítems son medibles directamente.   |             |   |   |   | X   |          |   |   | X |   |                |   |   |   | X |
| <b>Total, parcial</b>  |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |                |   |   |   |   |
| <b>Total</b>   |             |   |   |   |   |          |   |   |   |   |                |   |   |   |   |
| <b>Congruencia</b>   |             |   |   |   | <b>Claridad</b>   |          |   |   |   | <b>Tendenciosidad</b><br>(sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta) |                |   |   |   |   |
| 5 - Optimo<br>4 - Satisfactorio<br>3 - Bueno<br>2 - Regular<br>1 - Deficiente                  |             |   |   |   | 5 - Optimo<br>4 - Satisfactorio<br>3 - Bueno<br>2 - Regular<br>1 - Deficiente |          |   |   |   | 5 - Mínimo<br>4 - Poca<br>3 - Regular<br>2 - Bastante<br>1 - Fuerte                                       |                |   |   |   |   |

**Escala de calificación final:**

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

|                |
|----------------|
| Observaciones: |
|----------------|

|   |
|---|
| Firma del Experto   |
|  |
| D.N.I.: 10805767  |

**FICHA PARA VALIDACION DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Nombre del instrumento:     | Escala de Satisfacción Laboral SL-SP y Escala de Clima Laboral CL-SP                                    |
| Título de la investigación: | Clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022 |
| Nombre del juez/experto:    | Grado Humberto Dero Montevideo  |
| Teléfono:                   | 99337281  |
| Correo electrónico:         | hdero@uglasa.ucelva.edu.pe  |
| Área de acción laboral:     | Consultoría   |
| Título Profesional:         | Licenciado en Administración y Licenciado en Psicología   |
| Grado Académico:            | Magister  |

**INDICACIONES:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.


| Criterios de evaluación  | Congruencia   |   |   |   |   | Claridad  |   |   |   |   | Tendenciosidad |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|---|---|---|---|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.  |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         |   |   | X |   |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| 10. Los ítems son medibles directamente.   |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |                |   |   | X |   |
| <b>Total parcial</b>   | 39  |   |   |   |   | 40  |   |   |   |   | 30             |   |   |   |   |
| <b>Total</b>   | 109   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                |   |   |   |   |
| <b>Congruencia</b>   | <b>Claridad</b>   |   |   |   |   | <b>Tendenciosidad</b><br>(sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta) |   |   |   |   |                |   |   |   |   |
| 5 - Óptimo<br>4 - Satisfactorio<br>3 - Bueno<br>2 - Regular<br>1 - Deficiente                  | 5 - Óptimo<br>4 - Satisfactorio<br>3 - Bueno<br>2 - Regular<br>1 - Deficiente |   |   |   |   | 5 - Mínimo<br>4 - Poca<br>3 - Regular<br>2 - Bastante<br>1 - Fuerte                                       |   |   |   |   |                |   |   |   |   |

**Escala de calificación final:**

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:

Firma del Experto



D.N.I. : 07793374



## Anexo 4: Cuestionario

### CUESTIONARIO N°01

Instrucciones:

- Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, tiene como objetivo Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores civiles del Gobierno Regional Junín, 2022.
- Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

| Totalmente de acuerdo (TA) | De acuerdo (DA) | Indeciso (I) | En desacuerdo (ED) | Totalmente en desacuerdo (TD) |
|----------------------------|-----------------|--------------|--------------------|-------------------------------|
| 5                          | 4               | 3            | 2                  | 1                             |

- Género: Femenino ( ) Masculino ( )
  - Edad: 20 a 30 años ( ) 31 a 40 años ( ) 41 a 50 años ( ) 51 a 60 años ( ) a más ( )
  - Grado de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Técnico ( ) Superior ( ) Posgrados ( )
  - Área de trabajo: Obrero ( ) Técnico ( ) Empleado ( ) Administrativo ( ) Funcionario ( )
  - Lugar de residencia: Huancayo ( ) El Tambo ( ) Chilca ( ) Otros ( )
- Agradecemos su colaboración y honestidad por responder cada una de las preguntas:

| N° | ITEM   | ESCALAS |    |   |    |    |
|----|--|---------|----|---|----|----|
|    |  | TA      | DA | I | ED | TD |
| 1  | La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 2  | Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.                              | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 3  | El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.       | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 4  | Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.                         | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 5  | La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.                               | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 6  | Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 7  | Me siento mal con lo que hago.   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 8  | Siento que recibo maltrato de parte de la entidad.                                     | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 9  | Me agrada trabajar con mis compañeros.   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 10 | Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.  | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 11 | Me siento realmente útil con la labor que realizo.                                     | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 12 | Es buena la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.    | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 13 | El ambiente donde trabajo es confortable.  | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 14 | Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable                                   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 15 | La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.                       | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 16 | Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.                         | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 17 | Me disgusta mi horario.  | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 18 | Disfruto de cada labor que realizo en mi centro laboral                                | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 19 | Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.                          | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 20 | Llevarse bien con el jefe beneficia en el cumplimiento del trabajo                     | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 21 | La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.                      | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 22 | Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.                   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 23 | El horario de trabajo me resulta incómodo.   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 24 | La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.               | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 25 | Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.                            | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 26 | Mi trabajo me aburre.  | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 27 | La relación que tengo con mis superiores es cordial.                                   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 28 | En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.                             | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 29 | Mi trabajo me hace sentir realizado.   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 30 | Me gusta el trabajo que realizo.   | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 31 | No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).  | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 32 | Existen las comodidades para desarrollar un buen desempeño de las labores diarias.     | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |
| 33 | Mi centro laboral no reconoce el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias. | 5       | 4  | 3 | 2  | 1  |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 34 | Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35 | Me siento complacido con la actividad que realizo.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 36 | Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 37 | Existen oportunidades de progresar en la institución.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38 | Se siente comprometido con el éxito en la organización.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39 | El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40 | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 41 | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 42 | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 43 | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44 | En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 45 | En mi oficina, la información fluye adecuadamente.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 46 | Los objetivos de trabajo son retadores.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 47 | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 48 | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 49 | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 50 | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 51 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 52 | Se valora los altos niveles de desempeño.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 53 | Los trabajadores están comprometidos con la organización.                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 54 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 55 | Existen suficientes canales de comunicación.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 56 | El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 57 | Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 58 | En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 59 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 60 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 61 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 62 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 63 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 64 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 65 | En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 66 | Existe buena administración de los recursos.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 67 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 68 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 69 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 70 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna.                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 71 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 72 | La empresa promueve el desarrollo personal.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 73 | Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 74 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 75 | El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 76 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 77 | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 78 | Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 79 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.                              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 80 | Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 81 | Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 82 | Se reconocen los logros en el trabajo.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 83 | La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 84 | Existe un trato justo en la institución.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 85 | Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.                                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 86 | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo 5: Evidencias de aplicación de cuestionario





**PROGRAMA DE MEJORA PARA EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN,  
2022**

**Introducción**

El Clima Organizacional, es la forma de cómo los trabajadores de diferentes organizaciones públicas y privadas perciben el ambiente de trabajo, desde distintos puntos de vista; éstos van a depender de ciertas condiciones en las que los trabajadores se encuentran laborando, las mismas que repercuten en la Satisfacción Laboral lo cual es

el nivel de complacencia que tienen los colaboradores con su institución para poder cumplir sus funciones de manera adecuada.

El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, se compone de diversos factores que influyen en la conducta de manera emocional, intelectual, laboral, social y familiar, estos cambios que serán guiados por el mundo externo e interno de la persona, pues estos interactúan y aportan factores para una adecuada percepción del ambiente en donde pasan mayor parte del tiempo, así como en su formación personal y profesional, pero siempre teniendo en cuenta que cada sujeto se desarrollará a un ritmo diferente de acuerdo a sus valores, capacidades, habilidades, conocimientos de ellos mismos y estereotipos que la misma sociedad los induce a adoptarlos. Si estos factores no son bien desarrollados podrían generar conductas inadecuadas en ellos generando contingencias laborales, así como insatisfacción laboral.

Debemos resaltar la importancia de este programa para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que hoy en día nos encontramos frente a diversas amenazas que puede tener una organización, como rotación excesiva de personal, desmotivación, bajo desempeño laboral, despidos y renuncias voluntarias, insatisfacción laboral, lo que nos llevan a desarrollar el presente programa con el fin de poder generar cambios implementándolos de manera dinámica.

El programa que a continuación se presenta pretende brindar herramientas a través de talleres, dinámicas, para apoyar a los servidores civiles de todos los niveles laborales, mediante información y educación sobre el tema, partiendo desde el conocimiento de la entidad y finalmente aportar a la forma de saber cómo proyectar las metas para un mejor desempeño y cumplimiento de funciones.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Sensibilizar e implementar cambios sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral a los Servidores Civiles del Gobierno Regional Junín, con el fin de mejorar y prevenir las

diferentes contingencias y debilidades que pueden afectar su estadía dentro de su centro laboral y así coadyuvar a una convivencia adecuada, a través de estrategias puntuales.

**Objetivos específicos:**

- ❖ Lograr que los servidores civiles del Gobierno Regional Junín identifiquen las capacidades y destrezas que poseen mediante talleres participativos para permitirles valorar y aceptar las aptitudes que cada uno posee.
- ❖ Informar a los servidores civiles del Gobierno Regional Junín de los diversos factores que influyen en el clima organizacional mediante dinámicas y talleres participativos para prevenir futuros problemas a causa de dichos factores.
- ❖ Promover la buena toma de decisiones de los líderes y trabajadores, brindándoles herramientas que les permita planificar y organizar un mejor desempeño laboral.

**Identificándome con Mi Entidad**

- I. **Módulo I: ¿Qué conozco de mi entidad?**
  - Tema 1:** Condiciones físicas y/o materiales
  - Tema 2:** Beneficios laborales y/o remunerativos
  - Tema 3:** Políticas administrativas
  
- II. **Módulo II: ¿Cómo percibo mi entorno laboral?**
  - Tema 4:** Relaciones interpersonales

**Tema 5:** Relaciones sociales

**Tema 6:** Relaciones con la autoridad

**III. Módulo III: Autoconociéndome**

**Tema 7:** Desarrollo personal

**Tema 8:** Motivación

**Tema 9:** Desempeño de tareas

**IV. Módulo IV: Nuestro aporte es necesario**

**Tema 10:** Toma de decisiones

**Tema 11:** Liderazgo

**Tema 12:** Comunicación

**MÓDULO I**

**¿Qué conozco de mi entidad?"**

**Tema 1: Condiciones físicas y/o materiales**

**I. Objetivo**

Generar un espacio con los líderes de cada Unidad Orgánica con el fin de poner como primer punto de reunión la mejora de los ambientes físicos de la entidad para obtener un nivel de desarrollo apropiado en el cumplimiento y desempeño de tareas encomendadas. con la autorización de las oficinas de presupuesto, abastecimiento y administración financiera. Desarrollar un sentimiento de identidad propia y aumentar la conciencia de las características personales.

**II. Estrategia**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Responsable</b>        | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de término</b> |
|--|---------------------------|------------------------|-------------------------|
| Realizar un mantenimiento periódico de los espacios en dónde | Coordinador de Oficina de | 03/05/2022             | 17/05/2022              |



|  |  |            |            |
|--|--|------------|------------|
| los servidores desarrollan sus actividades con el fin de disminuir los riesgos presentes.  | Abastecimiento y Servicios Auxiliares  |            |            |
| Inspeccionar las herramientas de trabajo (computadoras, laptops, fotocopiadoras, etc) con el fin de que puedan tener un estado de uso apropiado.       | Coordinador de Oficina de Abastecimiento y Servicios Auxiliares                              | 04/05/2022 | 18/05/2022 |
| Presupuestar la compra de nuevas maquinarias, herramientas y otros para dar cumplimiento a las tareas encomendadas dentro de las funciones del puesto. | Jefe de Abastecimiento, Director de Recursos Humanos, Director de Administración Financiera. | 17/05/2022 | 31/05/2022 |
| Implementar talleres sobre seguridad ocupacional, higiene ocupacional, así como pausas activas.  | Área de SST<br>Área de Bienestar<br>Director de Recursos Humanos                             | 01/06/2022 | 08/06/2022 |
| Implementar señalización, así como materiales de identificación y uniforme para todos los trabajadores de todos los niveles.                           | Área de Recursos Humanos   | 01/06/2022 | 08/06/2022 |

## Tema 2: Beneficios laborales y/o remunerativos

## I. Objetivo

Identificar los diferentes tipos de recompensas que los servidores civiles tienen dentro del área en la que se desenvuelven, así como mejorar las diferentes escalas salariales según el puesto, función y desempeño, con el fin de lograr una satisfacción debido a que los trabajadores se sentirán que son parte importante para la entidad; ya que cada logro que realizan son reconocidos de manera oportuna, este tipo de estrategia tiene un papel importante en la motivación y satisfacción de los trabajadores, mediante dinámicas participativas.

## II. Estrategias

| <b>Estrategia</b>  | <b>Responsable</b>  | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de término</b> |
|--|---|------------------------|-------------------------|
| Implementar oportunidades de tener diferentes convenios con instituciones para brindar capacitaciones con descuentos, así como para que los hijos y familia puedan tener la oportunidad de tener una mejor educación de calidad. | Área de Bienestar<br>Director de Recursos Humanos                               | 02/06/2022             | 09/06/2022              |
| Mejorar las expectativas salariales en función del desempeño que obtienen de manera mensual.   | Director de Administración Financiera<br>Gerente General<br>Área de presupuesto | 13/06/2022             | 20/06/2022              |
| Motivar a los trabajadores mediante incentivos emocionales, tales como mensajes o felicitaciones por parte de las  | Área de Bienestar<br>Director de Recursos Humanos                               | 21/06/2022             | 28/06/2022              |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| autoridades de y jefes de la unidad orgánica. |  |  |  |
|---|--|--|--|

### Tema 3: Políticas Administrativas

#### I. Objetivo

Sensibilizar y capacitar a los trabajadores permanentes e ingresantes para que puedan tener amplio y específico conocimiento sobre los reglamentos, normas, cultura de la entidad, con el fin de que se encuentren familiarizados para el correcto cumplimiento de los objetivos; de esta manera se puede tener la certeza de que los servidores las recuerden y se sientan más comprometidos con la entidad, trabajando bajo principios, pautas claras, flexibles y transparentes.

#### II. Estrategias

| Estrategia  | Responsable  | Fecha de inicio | Fecha de término |
|---|--|-----------------|------------------|
| Envío de avisos o notas virtuales, para que puedan tener en cuenta las diferentes prácticas y normas que tiene la entidad   | Director de Recursos Humanos<br>Director de Oficina de Tecnologías de la Información | 04/07/2022      | 11/07/2022       |
| Sensibilizar durante la inducción a los trabajadores que se integran a la entidad sobre las Políticas Administrativas que la entidad considera para el cumplimiento de metas. | Área de Bienestar<br>Área de Recursos Humanos  | 12/07/2022      | 19/07/2022       |
| Implementar pequeñas guías de resumen, en   | Área de Bienestar  | 20/07/2022      | 27/07/2022       |

|  |  |            |            |
|--|--|------------|------------|
| dónde se puedan tener toda la cultura y principios de la entidad.  | Coordinador de Oficina de Tecnologías de la Información. |            |            |
| Crear boletines dinámicos y gráficos sobre la importancia del cumplimiento de las Políticas de la entidad para repartirlas entre todos los trabajadores. | Área de Bienestar<br>Área de Recursos Humanos            | 01/08/2022 | 08/08/2022 |

## MÓDULO II

### ¿Cómo percibo mi entorno laboral?

#### Tema 4: Relaciones Interpersonales

##### I. Objetivo

Generar una comunicación adecuada y asertiva con el fin de que los trabajadores puedan convivir positivamente creando un Clima positivo para el cumplimiento de las metas de la entidad, las relaciones interpersonales permiten a los trabajadores adaptarse, incrementar su desempeño y mejorar la relación humana entre compañeros de trabajo y sus respectivos líderes.

##### II. Estrategias

| Estrategia  | Responsable       | Fecha de inicio | Fecha de término |
|---|-------------------|-----------------|------------------|
| Realizar talleres enfocados a trabajar los tipos de comunicación, sus ventajas y desventajas. | Área de Bienestar | 09/08/2022      | 16/08/2022       |
| Ejecutar talleres sobre habilidades blandas.  | Área de Bienestar | 17/08/2022      | 24/08/2022       |

|   |   |            |            |
|---|---|------------|------------|
| Realizar talleres sobre inteligencia emocional.   | Área de Bienestar                                 | 25/08/2022 | 01/09/2022 |
| Brindar coaching grupal con el fin de incentivar capacidades necesarias para el cumplimiento de metas.  | Área de Bienestar                                 | 05/09/2022 | 12/09/2022 |
| Brindar capacitaciones en habilidades gerenciales para los jefes o líderes de cada unidad orgánica.   | Área de Bienestar<br>Director de Recursos Humanos | 13/09/2022 | 20/09/2022 |
| Generar espacios de participación de los trabajadores de todos los niveles, tales como: actividades recreativas, reuniones sociales, paseos familiares. | Área de Bienestar<br>Director de Recursos Humanos | 21/09/2022 | 28/09/2022 |

## **Tema 5: Relaciones Sociales**

### **I. Objetivo**

Concientizar a los trabajadores sobre la importancia de las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y líderes, la importancia del trabajo en equipo, con el fin de tener una comunicación clara, transparente para alcanzar las metas de la entidad.

### **II. Estrategias**

| <b>Estrategia</b> | <b>Responsable</b> | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de término</b> |
|-------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|
|-------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|

|  |  |            |            |
|--|--|------------|------------|
| Crear espacios de Assesment Center para evaluar el nivel de trabajo en equipo.                             | Área de Bienestar  | 29/09/2022 | 04/09/2022 |
| Crear un foro virtual referente a un tema actual y atrayente para generar participación y lluvia de ideas. | Área de Bienestar<br>Coordinador del área de Comunicación y Tecnologías de la información. | 05/09/2022 | 10/09/2022 |
| Ejecutar talleres de juego de roles para una mejora interacción entre compañeros de trabajo.               | Área de Bienestar  | 25/08/2022 | 01/09/2022 |
| Realizar actividades deportivas entre todos los trabajadores de la entidad.                                | Área de Bienestar<br>Director de Recursos Humanos  | 05/09/2022 | 12/09/2022 |

## **Tema 6: Relación con la Autoridad**

### **I. Objetivo**

Replantear la forma y cutlura de la comunicación interna, para generar un mayor grado de confianza y liderazgo entre los trabajadores y sus jefes, permitiendo que los trabajadores o subordinados puedan tomar decisiones en las diferentes problemáticas de la entidad, de esta manera ellos se sentirán parte de la solución, y se generará un tipo de empoderamiento en los trabajadores, logrando su satisfacción y desarrollo adecuado dentro de su crecimiento en la entidad.

### **II. Estrategias**

| <b>Estrategia</b> | <b>Responsable</b> | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de término</b> |
|-------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|
|-------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|

|  |  |            |            |
|--|--|------------|------------|
| Ejecutar talleres de habilidades gerenciales para los líderes o jefes de cada unidad orgánica.   | Área de Recursos Humanos   | 13/09/2022 | 19/09/2022 |
| Realizar pasantías en temas relacionados al liderazgo, habilidades blandas.  | Director de Administración Financiera  | 20/09/2022 | 27/09/2022 |
| Desarrollar talleres de cómo Generar retroalimentación positiva diaria en los líderes para con sus subordinados.   | Área de Bienestar  | 20/09/2022 | 23/09/2022 |
| Mejorar los procesos de comunicación interna, mediante la actualización de un manual de la entidad, aperturando nuevos canales de comunicación como: virtuales, presenciales o mixtos. | Director de Recursos Humanos<br>Coordinador de la Oficina de Tecnologías de la Información | 26/09/2022 | 30/09/2022 |

**MÓDULO III**  
**Autoconociéndome**

**Tema 7: Desarrollo Personal**

**I. Objetivo**

Proponer estrategias para incentivar la promoción y desarrollo de líneas de carrera, implementando dicha estrategia en las Políticas de la entidad con el fin de desarrollar y aumentar la calidad de conocimientos del capital humano, de tal manera que se pueda tener beneficios para los trabajadores y entidad, ya que se contará con el talento necesario que cumpla con los requisitos, conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los objetivos y haya un desarrollo apropiada del personal.

**II. Estrategias**

| <b>Estrategia</b>   | <b>Responsable</b>           | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de término</b> |
|---|------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Realizar un diagnóstico de necesidades reales que tienen los trabajadores para cumplir con sus funciones.                                       | Área de Recursos Humanos     | 03/10/2022             | 07/10/2022              |
| Aplicar técnicas para mejorar el bienestar físico y emocional de los trabajadores, como por ejemplo: técnicas de relajación, yoga, entre otros. | Área de Bienestar            | 10/10/2022             | 14/10/2022              |
| Crear la política de la flexibilidad laboral, para generar una autonomía y organización individual.   | Director de Recursos Humanos | 17/10/2022             | 21/10/2022              |



|   |   |            |            |
|---|---|------------|------------|
| Desarrollar por cada unidad orgánica planes de carreras, con el fin de poder realizar cambios de puestos de trabajo o rotaciones positivas.   | Director de Recursos Humanos  | 24/10/2022 | 31/10/2022 |
| Ejecutar convenios para realizar capacitaciones de acuerdo a las necesidades del puesto, para el cumplimiento adecuado de las metas de la entidad.  | Director de Administración Financiera<br>Director de Recursos Humanos                               | 03/11/2022 | 09/11/2022 |
| Financiar estudios o capacitaciones en universidades de renombre o en el extranjero, para que el trabajador cuente con los conocimientos y habilidades necesarios y específicos con el fin de tener mayor oportunidad de ascenso o inserción en el campo laboral. | Director de Abastecimiento<br>Directos de Administración Financiera<br>Director de Recursos Humanos | 10/11/2022 | 17/11/2022 |

## Tema 8: Motivación

### I. Objetivo

Gratificar a los trabajadores a generar satisfacción y bienestar físico y psicológico, con el fin de que éste pueda obtener un desempeño y una productividad alta al momento de cumplir los objetivos de la entidad; , cubriendo las necesidades principales de los trabajadores; así mismo es importante tener en cuenta que la motivación es un factor importante para que el trabajador se sienta autorrealizado con las funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo, generando beneficios a nivel personal y de toda la entidad.

### II. Estrategias

| Estrategia | Responsable | Fecha de inicio | Fecha de término |
|------------|-------------|-----------------|------------------|
|------------|-------------|-----------------|------------------|

|  |   |            |            |
|--|---|------------|------------|
| Crear un calendario de fechas especiales, tales como: cumpleaños y celebración de las diferentes profesiones.  | Área de Bienestar   | 18/11/2022 | 23/11/2022 |
| Implementar fichas de evaluación en donde cada uno de los trabajadores identifique sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para seguir desarrollándose a nivel profesional y personal. | Área de Bienestar<br>Área de Recursos Humanos                                       | 24/11/2022 | 28/11/2022 |
| Desarrollar reuniones periódicas para poder observar y tomar en cuenta las necesidades de cada trabajador.   | Área de Bienestar<br>Directores de cada Unidad Orgánica<br>Área de Recursos Humanos | 29/11/2022 | 09/12/2022 |

## Tema 9: Desempeño de Tareas

### I. Objetivo

Conocer los el porcentaje de aportes por parte de los trabajadores a la entidad, en sus objetivos, así como medir el desempeño de sus funciones y la eficiencia con la que cumplen los objsetviso planteados, dentro del plazo determinado, con el fin de implementar diferentes estrategias de mejora para poder reforzar o mitigar las contingencias que se puedan presentar.

### II. Estrategias

| Estrategia | Responsable | Fecha de inicio | Fecha de término |
|------------|-------------|-----------------|------------------|
|------------|-------------|-----------------|------------------|

|   |   |            |            |
|---|---|------------|------------|
| Usar una plantilla de evaluación para determinar los porcentajes de cumplimiento de metas.  | Área de Recursos Humanos                                  | 12/12/2022 | 16/12/2022 |
| Realizar reuniones con los líderes de cada Unidad Orgánica, con el fin de que puedan conocer las dificultades o falencia que se presentan dentro del área.          | Área de Bienestar<br>Área de Recursos Humanos             | 19/12/2022 | 23/12/2022 |
| Realizar talleres de conocimiento sobre la evaluación de desempeño , así como de los tipos de retroalimentación y sus beneficios.                                   | Jefes de cada Unidad Orgánica<br>Área de Recursos Humanos | 26/12/2022 | 29/12/2022 |
| Implementar incentivos a todas las metas o logros cumplidos dentro del tiempo establecido, para que el trabajador tenga mayor predisposición y mayor productividad. | Director de Recursos Humanos<br>Área de Bienestar         | 09/01/2023 | 13/01/2023 |

#### MÓDULO IV

## Nuestro Aporte es Necesario

### Tema 10: Toma de Decisiones

#### I. Objetivo

Educar a los trabajadores y líderes sobre la importancia de saber escoger la mejor alternativa para resolver las diferentes contingencias que se puedan presentar en las diferentes áreas de la entidad; así como evaluar los beneficios y perjuicios que puedan presentarse, para finalmente desarrollar estrategias para fortalecer la alternativa elegida, realizando un seguimiento durante toda la implementación; con el fin de que los trabajadores sientan la seguridad de que todas sus opiniones son tomadas en cuenta en beneficio de la entidad.

#### II. Estrategias

| <b>Estrategia</b>  | <b>Responsable</b>                            | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de término</b> |
|--|---|------------------------|-------------------------|
| Crear un buzón de sugerencia en cada Unidad Orgánica con el fin de tener una lluvia de ideas frente a cualquier problema que se pueda suscitar.  | Área de Recursos Humanos<br>Área de Bienestar | 16/01/2023             | 20/01/2023              |
| Realizar un diagnóstico de los principales problemas de la entidad, con el fin de poder identificar los problemas dentro del tiempo previsto y prevenir mediante técnicas virtuales el avance de algún problema en específico. | Área de Recursos Humanos                      | 23/01/2023             | 27/01/2023              |
| Implementar diferentes técnicas de toma de decisiones como el Diagrama de Pareto, en dónde se toma decisiones a partir del grado   | Área de Recursos Humanos                      | 30/01/2022             | 03/02/2023              |

|  |                          |            |            |
|--|--------------------------|------------|------------|
| de importancia que tienen las soluciones o decisiones.   |                          |            |            |
| Mejorar los procesos mediante técnicas de Metodologías Ágiles como el Design Thinking, el cual permite conocer de manera detallada el problema y generar alternativas. | Área de Recursos Humanos | 06/02/2023 | 10/02/2023 |
| Implementar Focus Group presencial o virtual para poder tener en cuenta las ideas, sugerencias y quejas de los trabajadores.   | Área de Recursos Humanos | 30/01/2022 | 03/02/2023 |

## **Tema 11: Liderazgo**

### **I. Objetivo**

Fomentar en los líderes y jefes de las Unidades Orgánicas el conocimiento sobre la percepción que tienen sus subordinados sobre la manera de cómo ejercen autoridad sobre ellos, generando un autoconocimiento sobre cada una de sus habilidades y competencias de liderazgo que poseen para poder empoderar mediante diferentes técnicas a sus equipos de trabajo, y éstos a su vez puedan cumplir con los objetivos y metas planteadas, con compromiso e identificación con la entidad.

### **II. Estrategias**

| <b>Estrategia</b>   | <b>Responsable</b>       | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de término</b> |
|---|--------------------------|------------------------|-------------------------|
| Realizar capacitaciones y talleres para aprender técnicas de liderazgo.           | Área de Recursos Humanos | 06/02/2023             | 10/02/2023              |
| Capacitar a los líderes y mandos medios en liderazgo transformador, con el fin de | Área de Recursos Humanos | 13/02/2023             | 17/02/2023              |

|  |                                      |            |            |
|--|--------------------------------------|------------|------------|
| buscar que la entidad tenga cambios en sus diferentes procesos, buscando la mejora continua de la entidad y sus subordinados.  | Área de Bienestar                    |            |            |
| Promover el aprendizaje de habilidades blandas, de escucha, para lo cual se debe de aplicar un taller de este tema para los líderes y mandos medios.                           | Área de Bienestar                    | 20/02/2023 | 24/02/2023 |
| Brindar un tiempo de 1 hora de reuniones periódicas con sus equipos de trabajo, con el fin de poder conocer su compromiso, lealtad y eficacia en el cumplimiento de sus metas. | Directores de las Unidades Orgánicas | 27/02/2023 | 03/03/2023 |

## Tema 12: Comunicación

### I. Objetivo

Conocer y aprender técnicas para mejorar la comunicación dentro de la entidad, planteando alternativas, estrategias y nuevos canales de comunicación que generan como beneficio, a la entidad, eficacia, calidad, productividad y un rendimiento adecuado en el desempeño de todos sus trabajadores, beneficiando a los clientes y usuarios en los diferentes servicios ofrecidos.

### II. Estrategias

| Estrategia   | Responsable                  | Fecha de inicio | Fecha de término |
|--|------------------------------|-----------------|------------------|
| Crear contenidos virtuales o físicos sobre la cultura de la entidad, con el fin de que los | Coordinador de la Oficina de | 06/03/2023      | 10/03/2023       |

|   |  |            |            |
|---|--|------------|------------|
| trabajadores las conozcan a mayor detalle.  | Tecnologías de la Información  |            |            |
| Generar reuniones entre líderes y representantes de los trabajadores para poder tener una retroalimentación constante acerca de los logros obtenidos.   | Área de Bienestar<br>Área de Recursos Humanos<br>Jefes de cada área de trabajo         | 13/02/2023 | 17/03/2023 |
| Crear información como infografías virtuales, dando a conocer las diferentes actividades que se desarrollarán dentro de la entidad, y colocarlas en salvapantallas de todos los equipos de computación. | Coordinador de la Oficina de Tecnologías de la Información<br>Área de Recursos Humanos | 20/03/2023 | 24/03/2023 |
| Aperturar nuevos canales de comunicación, tales como: buzones de sugerencias o quejas, en dónde se pueda tener las diferentes inquietudes o necesidades de los trabajadores.                            | Coordinador de la Oficina de Tecnologías de la Información                             | 27/03/2023 | 31/03/2023 |
| Brindar espacios para poder felicitar las metas cumplidas individuales de cada puesto de trabajo.   | Área de Recursos Humanos<br>Área de Bienestar<br>Jefes de cada área de trabajo         | 03/04/2023 | 07/04/2023 |

SOLICITO: Autorización para realizar Trabajo de Investigación

SEÑOR:  
CPC. LUIS ALBERTO SALVATIERRA RODRÍGUEZ  
DIRECTOR REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
GOBIERNO REGIONAL DE JUNÍN



S.D.

Yo, CYNTHIA MARÍA FABIÁN GUERRA, identificada con DNI N° 71222877, domiciliada en Pasaje Espíritu N°292 El Tambo de la Provincia de Huancayo de la Región Junín, ante usted respetuosamente me presento y expongo:

Que, actualmente me encuentro culminando la Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, para lo cual solicito a Ud. su autorización para poder realizar un trabajo de Investigación sobre "CLIMA LABORAL Y SATISFACCION LABORAL EN SERVIDORES CIVILES DEL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN", para optar el grado de Magister.

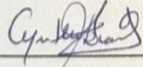
**Por lo Expuesto:**

Ruego a usted señor director, acceder a mi petición para la adecuada continuidad de culminación de mi Maestría.

Huancayo, 22 de noviembre del 2021.

Anexo

7:

  
FABIÁN GUERRA, CYNTHIA MARÍA  
DNI N° 71222877

**Autorización para la aplicación de instrumentos**







### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, CPC Luis Alberto Salvatierra Rodríguez identificado con DNI N° 19990119, Director Regional de Administración y Finanzas del Gobierno Regional Junín, doy consentimiento a Cynthia María Fabián Guerra, identificada con DNI N°71222877 y Lisseth Mirella Espinoza Ticse, identificada con DNI N°73249502, para realizar el trabajo de investigación sobre **"CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES CIVILES DEL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN"**, a fin de obtener el grado de Magister correspondientemente.

#### OBJETIVO PRINCIPAL DEL ESTUDIO:

Este es un estudio que será desarrollado por las Licenciadas en Psicología; Cynthia María Fabián Guerra y Lisseth Mirella Espinoza Ticse, quienes pertenecen a la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental de la Maestría de Recursos Humanos y Gestión Organizacional; el estudio tiene como objetivo principal:

Establecer la relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los Servidores Civiles del Gobierno Regional Junín.

#### RIESGOS:

La aplicación de los instrumentos no demandará ningún riesgo en el bienestar físico o psicológico de los participantes en el estudio de investigación.

#### BENEFICIOS:

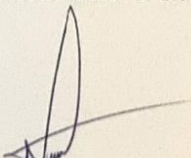
Se beneficiará a la Institución Pública, ya que se dará a conocer los resultados estadísticos obtenidos, dichos resultados serán enfocados en el objetivo principal del estudio. Los costos y el análisis de la misma serán cubiertos por las investigadoras y no ocasionarán gastos algunos a la institución.

#### COSTOS Y COMPENSACIÓN:

No se brindará remuneración alguna por participar en el estudio de investigación; de igual manera no se brindarán incentivos económicos ni de otra índole.

#### CONFIDENCIALIDAD:

La información brindada será guardada mediante códigos y no con nombres; si existe la publicación de los resultados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de los servidores civiles participantes en este estudio de investigación.

  
.....  
MBA/CPC, Luis Alberto Salvatierra Rodríguez  
Director Regional de Administración y Finanzas  
GOBIERNO REGIONAL JUNÍN