

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS, EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
BARRANCO, 2022**

PRESENTADO POR:

LUIS RENATO MÉNDEZ NAVARRO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
ASESOR: Dr. FERNANDO RAFAEL VIGIL CORNEJO**

LIMA, PERÚ

2022

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que les apasionan los temas de la Administración de los recursos humanos y a todos los que disfrutan de la investigación como una fuente de conocimientos que nos permite ser mejores personas.

AGRADECIMIENTOS

Por sobre todo, al creador del universo y único Dios verdadero.

A mi hermana y amiga Scarleth Pariamachi Altamirano, por su inconmensurable apoyo,

A mi familia por comprender, motivarme y darme un espacio para trabajar esta investigación,

A mi asesor de tesis, el Dr. Fernando Rafael Vigil Cornejo por su orientación, paciencia y comprensión,

A los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Barranco por brindarme la confianza para desarrollar el trabajo, al Sr. José Humberto Diez Canseco Rivero, al Sr. Marco Antonio García García y a la Srta. María del Pilar Castillo Márquez,

A todos los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco por su disposición y tiempo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Marco filosófico	5
1.2 Marco histórico	8
1.3 Marco teórico	11
1.4 Marco legal	47
1.5 Investigaciones relativas al objeto de estudio	48
1.6 Marco conceptual	59
CAPÍTULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	62
2.1 Planteamiento del problema	62
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	62
2.1.2 Definición del Problema: General y específicos	67
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación	68
2.2.1 Finalidad	68
2.2.2 Objetivo General y Específicos	69
2.2.3 Delimitación del estudio	70
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	71
2.3 Hipótesis y Variables	73
2.3.1 Supuestos teóricos	73
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	76

2.3.3	Variables e Indicadores	77
	CAPÍTULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	81
3.1	Población y Muestra	81
3.1.1	Población	81
3.1.2	Muestra	82
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación	84
3.2.1	Tipo de investigación	84
3.2.2.	Nivel de investigación	84
3.2.3	Método y Diseño	84
3.3	Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos	85
3.3.1	Técnicas	85
3.3.2	Instrumentos	86
3.4	Procesamiento de datos	86
3.4.1	Confiabilidad del Instrumento	87
	CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	89
4.1	Presentación de resultados	89
4.2	Contrastación de hipótesis	122
4.2.1	Prueba de hipótesis específicas	128
4.3	Discusión de resultados	153
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
5.1	Conclusiones	156
5.2	Recomendaciones	158
	BIBLIOGRAFÍA	161
	ANEXOS	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Contingencia de las variables clima laboral y satisfacción	127
Figura N° 02: Contingencia de liderazgo y satisfacción laboral	132
Figura N° 03: Contingencia de relaciones laborales y satisfacción laboral	137
Figura N° 04: Contingencia de comunicaciones y satisfacción laboral	142
Figura N° 05: Contingencia de participación y satisfacción laboral	147
Figura N° 06: Correlación de reconocimiento y satisfacción laboral	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 01: Funciones del trabajo bien definidas	89
Tabla Nº 02: Definición de procesos dentro del área	91
Tabla Nº 03: Información para tomar decisiones	92
Tabla Nº 04: Sobre recursos tecnológicos y materiales	93
Tabla Nº 05: Sobre los protocolos de salud	94
Tabla Nº 06: Métodos para solucionar conflictos	95
Tabla Nº 07: La Negociación como método para solucionar conflictos	96
Tabla Nº 08: Sobre la confianza en los compañeros de trabajo	97
Tabla Nº 09: Sobre el trabajo en equipo	98
Tabla Nº 10: Comunicación relevante	99
Tabla Nº 11: Canales de comunicación actuales y la información	100
Tabla Nº 12: Canales de comunicación actuales	101
Tabla Nº 13: Comunicación con los superiores	102
Tabla Nº 14: Comprensión de la información	103
Tabla Nº 15: Sobre la toma de decisiones	104
Tabla Nº 16: Modelo actual de trabajo y la valoración personal	105
Tabla Nº 17: Modelo actual de trabajo y la motivación	106
Tabla Nº 18: Sobre el logro de resultados	107
Tabla Nº 19: Cultura de premiación y reconocimiento	108
Tabla Nº 20: Sobre la meritocracia	109
Tabla Nº 21: Apoyo voluntario en el trabajo	110
Tabla Nº 22: Percepción de la valoración del esfuerzo	111
Tabla Nº 23: Convencimiento de su idoneidad en el trabajo	112
Tabla Nº 24: Sobre la creatividad y la innovación	113
Tabla Nº 25: Satisfacción con recursos actuales	114
Tabla Nº 26: Valoración de aportes de esfuerzos y conocimientos	115
Tabla Nº 27: Desarrollo integral	116
Tabla Nº 28: Compromiso con la entidad	117

Tabla Nº 29: Percepción de la forma de solucionar conflictos	118
Tabla Nº 30: Recompensas de felicitación por desempeño	119
Tabla Nº 31: Satisfacción con las remuneraciones	120
Tabla Nº 32: Sobre el orgullo laboral	121
Tabla Nº 33: Prueba de la normalidad clima laboral y satisfacción laboral	124
Tabla Nº 34: Correlación de las variables clima laboral y satisfacción	125
Tabla Nº 35: Contingencia de las variables clima laboral y satisfacción	126
Tabla Nº 36: Prueba de la normalidad liderazgo y satisfacción laboral	129
Tabla Nº 37: Correlación de liderazgo y satisfacción laboral	130
Tabla Nº 38: Contingencia de liderazgo y satisfacción laboral	131
Tabla Nº 39: Prueba de la normalidad relaciones laborales y satisfacción	134
Tabla Nº 40: Correlación de relaciones laborales y satisfacción laboral	135
Tabla Nº 41: Contingencia de relaciones laborales y satisfacción laboral	136
Tabla Nº 42: Prueba de la normalidad comunicaciones y satisfacción	139
Tabla Nº 43: Correlación de comunicaciones y satisfacción laboral	140
Tabla Nº 44: Contingencia de comunicaciones y satisfacción laboral	141
Tabla Nº 45: Prueba de la normalidad de participación y satisfacción	144
Tabla Nº 46: Correlación de participación y satisfacción laboral	145
Tabla Nº 47: Contingencia de participación y satisfacción laboral	146
Tabla Nº 48: Prueba de la normalidad de reconocimiento y satisfacción	149
Tabla Nº 49: Correlación de reconocimiento y satisfacción laboral	150
Tabla Nº 50: Contingencia de reconocimiento y satisfacción laboral	151

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Funciones del trabajo bien definidas	90
Gráfico N° 02: Definición de procesos dentro del área	91
Gráfico N° 03: Información para tomar decisiones	92
Gráfico N° 04: Sobre recursos tecnológicos y materiales	93
Gráfico N° 05: Sobre los protocolos de salud	94
Gráfico N° 06: Métodos para solucionar conflictos	95
Gráfico N° 07: La Negociación como método para solucionar conflictos	96
Gráfico N° 08: Sobre la confianza en los compañeros de trabajo	97
Gráfico N° 09: Sobre el trabajo en equipo	98
Gráfico N° 10: Comunicación relevante	99
Gráfico N° 11: Canales de comunicación actuales y la información	100
Gráfico N° 12: Canales de comunicación actuales	101
Gráfico N° 13: Comunicación con los superiores	102
Gráfico N° 14: Comprensión de la información	103
Gráfico N° 15: Sobre la toma de decisiones	104
Gráfico N° 16: Modelo actual de trabajo y la valoración personal	105
Gráfico N° 17: Modelo actual de trabajo y la motivación	106
Gráfico N° 18: Sobre el logro de resultados	107
Gráfico N° 19: Cultura de premiación y reconocimiento	109
Gráfico N° 20: Sobre la meritocracia	110
Gráfico N° 21: Apoyo voluntario en el trabajo	111
Gráfico N° 22: Percepción de la valoración del esfuerzo	112
Gráfico N° 23: Convencimiento de su idoneidad en el trabajo	113
Gráfico N° 24: Sobre la creatividad y la innovación	114
Gráfico N° 25: Satisfacción con recursos actuales	115
Gráfico N° 26: Valoración de aportes de esfuerzos y conocimientos	116
Gráfico N° 27: Desarrollo integral	117
Gráfico N° 28: Compromiso con la entidad	118

Gráfico N° 29: Percepción de la forma de solucionar conflictos	119
Gráfico N° 30: Recompensas de felicitación por desempeño	120
Gráfico N° 31: Satisfacción con las remuneraciones	121
Gráfico N° 32: Sobre el orgullo laboral	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Unidades de la Municipalidad de Barranco	71
Cuadro 2 Personal de la Municipalidad de Barranco a febrero del 2022	81
Cuadro 3 Unidades orgánicas de la municipalidad de Barranco a febrero del 2022	83
Cuadro 4 Número de trabajadores por régimen laboral	83
Cuadro 5 Grado de relación según coeficiente de correlación	87
Cuadro 6 Confiabilidad según Alfa de Cronbach	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de coherencia interna	171
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	176
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos	178
Anexo 4: Juicio de expertos	182
Anexo 5: Tabulación	185
Anexo 6: Plan de acción recomendado para el año 2022 de clima laboral y satisfacción laboral	187

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, es mostrar evidencias científicas que corroboran la relación existente entre la gestión del clima organizacional con sus diferentes dimensiones y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, lo cual permitirá a los funcionarios poder desarrollar planes de acción sustentados en datos fidedignos, que ayuden a la entidad a ser más eficiente y eficaz. La metodología que se aplicó fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicativo, nivel correlacional, con un diseño no experimental, para lo cual se utilizó la encuesta, apoyada en el cuestionario como instrumento. Asimismo, el estudio estuvo dirigido a los servidores públicos con vínculo laboral de la entidad. De esa manera, luego de analizar los resultados, se encontró que existe una correlación positiva fuerte entre ambas variables, lo que nos señala que las decisiones que se tomen en una, impactarán en el desenvolvimiento de la otra y viceversa. Estos resultados, permitieron identificar aquellas variables que tienen mayor relevancia entre las diferentes dimensiones del clima como son el liderazgo, las relaciones laborales, las comunicaciones, la participación y el reconocimiento, tomadas en esta investigación. Como conclusiones, encontramos que efectivamente existe una correlación entre estas variables, en algún caso, positivo y fuerte como en las relaciones laborales y en otras, positiva y considerada. Estos hallazgos permitirán, además de compartir estas experiencias con otras instituciones, encaminar la organización en todas sus áreas, coadyuvando sus aportes al logro de la misión y visión de la entidad, para lo cual se recomendaron ejecutar una serie de decisiones a ser implementadas en los planes de acción y programas correspondientes.

Palabras clave: Clima Organizacional, Satisfacción laboral, entidades públicas, servidores públicos.

ABSTRACT

The objective of this work is to show scientific evidence that corroborates the relationship between the management of the organizational climate with its different dimensions and the job satisfaction of public servants of the District Municipality of Barranco, which will allow officials to develop action plans. based on reliable data, which help the entity to be more efficient and effective. The methodology that was applied was a quantitative approach, application type, correlational level, with a non-experimental design, for which the survey supported by the questionnaire was used as an instrument. Likewise, the study was aimed at public servants with an employment relationship with the entity. In this way, after analyzing the results, it was found that there is a strong positive correlation between both variables, which indicates that the decisions made in one will impact the development of the other and vice versa. These results allow us to identify those variables that are most relevant among the different dimensions of climate such as leadership, labor relations, communications, participation and recognition, taken in this research. As conclusions, we find that there is indeed a correlation between these variables, in some cases positive and strong as in labor relations and in others positive and considerate. These findings will allow, in addition to sharing these experiences in other institutions, to direct the organization in all its areas, since their contributions will contribute to the achievement of the entity's mission and vision, for which a series of decisions are recommended to be implemented in corresponding action plans and programs.

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction, public entities, public servants.

INTRODUCCIÓN

Estudios han demostrado la importancia del bienestar de los trabajadores en el desarrollo de una empresa; es así, que temas como el clima organizacional, han sido considerados como parte importante para la satisfacción laboral. Desde los años sesenta este tema comenzó a ser parte de las metas que todo buen líder debe promover en una organización.

Es por ello, que el presente trabajo de investigación indagó sobre la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se profundizaron las investigaciones en conocimientos para identificar las dimensiones del clima organizacional (variable independiente) que están correlacionados con la satisfacción laboral (variable dependiente).

De acuerdo con ello, se estudiaron teorías relacionadas al clima, que incluyeron estudios sobre el liderazgo, las relaciones laborales, las comunicaciones, la participación y el reconocimiento. De la misma manera, en la satisfacción laboral, encontramos temas como las condiciones laborales y profesionales, condiciones fisiológicas, sociales y la percepción de las recompensas. En ese sentido, se consideraron también para el presente estudio, las leyes, normas y planes de la entidad motivo del estudio, relacionados a las variables, que permitieron un mejor enfoque del trabajo.

La diversidad de información no canalizada y compleja que se utiliza en la entidad, motivó al desarrollo del presente estudio de investigación, puesto que al procesarla adecuadamente permitió tener una base de conocimientos corroborados científicamente, los cuales coadyuvaron a las diversas áreas a su mejor organización y desarrollo de planes, así como a los directivos a tomar decisiones más eficaces.

De acuerdo con lo detallado, el presente trabajo tiene una justificación teórica, pues contribuirá a dar una mayor profundización académica a las investigaciones ya realizadas sobre el clima y la satisfacción laboral; asimismo,

una justificación práctica, por la necesidad de tener evidencias científicas para la toma de decisiones en todos los niveles que el tema lo amerite y, una justificación social por tratarse de un tema íntegramente relacionado al desarrollo personal y profesional de los trabajadores..

En esa línea, el estudio de este trabajo se delimitó a los servidores públicos de la municipalidad distrital de Barranco en Lima, Perú, y se efectuó en el año 2022.

Por todo lo mencionado se planteó la interrogante ¿De qué manera, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?

Adicionalmente al problema general, se plantearon los siguientes problemas específicos: ¿De qué manera, el liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022? , ¿De qué manera, las relaciones laborales se relacionan con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?, ¿De qué manera, la comunicación se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?, ¿De qué manera, la participación laboral se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?, ¿De qué manera, el reconocimiento laboral se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?.

Asimismo, el objetivo general se definió como: Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Y como objetivos específicos se definieron : Determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; determinar la relación entre las relaciones laborales y

la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; determinar la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; determinar la relación entre la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; determinar la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

El presente trabajo, consideró probar la hipótesis general: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022, y las hipótesis específicas: El liderazgo, se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; las relaciones laborales, se relacionan directamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; la comunicación, se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; la participación, se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022; el reconocimiento, se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

La tesis se estructuró según los lineamientos de esta casa de estudios, considerando en el capítulo I, los fundamentos teóricos, en los que se trató los temas de las diferentes teorías en el marco teórico, asimismo el marco filosófico, las investigaciones, el marco conceptual, marco legal y normativo. Posteriormente, en el capítulo II, se trató sobre el problema, las hipótesis y las variables. En este punto se explicó sobre el planteamiento del problema, desde la descripción del problema, sus antecedentes teóricos y la definición del problema; también los temas relacionados a la finalidad y los objetivos de la investigación, que incluyen la finalidad, los objetivos generales y específicos, la delimitación del estudio, su justificación e importancia, terminado el capítulo con las hipótesis, variables e indicadores.

En seguida, en el capítulo III, se abordaron los temas del método, técnica e instrumentos y se trataron temas sobre la población, muestra, diseño utilizado, técnica e instrumentos de recolección de datos. Luego, en el capítulo IV, la presentación y análisis de los resultados, en los que se contrastaron las hipótesis, se presentaron y se discutieron los mismos. Por último, en el capítulo V se señalan las conclusiones y recomendaciones, finalizando con la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco filosófico

La administración como ciencia, se enmarca en las ciencias sociales, porque estudia objetos reales como son los hechos, parte de enunciados y el contraste de la realidad con posibles escenarios. Se apoya en otras disciplinas que estudian las acciones humanas, entre las que destacan la psicología, antropología, sociología (Bonatti, 2020). La administración comparte todos los atributos que exige la disciplina científica, que son estudiar situaciones donde se desenvuelven las organizaciones y predecir qué es lo que podría suceder sustentando dichas investigaciones en argumentos (Bonatti, 2020).

Y es que, para la medición de las acciones humanas dentro de las organizaciones, la administración sustenta muchos de sus conocimientos en la economía, entendiendo que esta, sumado al impacto de la tecnología produce resultados relevantes, los son tomados para su posterior análisis en la teoría de decisiones por la administración (Bonatti, 2020).

Es así que, la necesidad de enfrentar niveles cada vez más complicados, inestables y turbulentos, da lugar a la aparición de enfoques sistemáticos de la administración, apoyados en modelos lógico-matemáticos que permiten una mejor gestión de la creatividad y el cambio.

En esa línea, los cambios constantes en el mundo hacen que las organizaciones tengan que adaptarse en forma apresurada a dichos fenómenos, lo que hace emerger una especie de predicción del futuro, lo cual se convierte en la dosis innovadora y visionaria requerida para los administradores; Sin embargo, estos enfoques muchas veces no están

respaldados por teorías en la administración científica actuales, por lo que el estudio es netamente en la práctica.

De estos argumentos, Bonatti (2020) menciona que, en esta dinámica actual, el estudio por parte del administrador para generar mayor conocimiento y luego procesarlo, es alimentado por los siguientes factores:

- La globalización y toda la información que se puede disponer.
- Desafíos y oportunidades tecnológicas
- Cambios en la coyuntura social, política y económica en el mundo.
- Avances en materia de ciencia y avances tecnológicos.
- Las redes sociales y el rol que están desarrollando en su influencia en la sociedad actual.
- Los nuevos perfiles de las generaciones actuales, caracterizados por la digitalización y la necesidad de cambio constante, reflejada en habilidades que incluyen la creatividad e innovación como baluartes.
- La diversidad cultural en el trabajo.
- La economía digital.

Para Bonatti (2020), todas las teorías administrativas aplicadas en el tiempo no son excluyentes, sino más bien complementarias. Las bases teóricas científicas de la teoría clásica y la científica, siguen siendo la matriz de muchas otras teorías. Posteriormente, se sumó el enfoque conductual o humanista a estas teorías, que se centraban en el desarrollo de tareas y su eficiencia, lo cual son base del estudio del clima y la satisfacción en el trabajo.

Sucedieron además teorías con otros enfoques como la normativa de la burocracia o una más moderna como la de sistemas, que engloba todas las anteriores. Ya en tiempos globales y tecnológicos, enfoques de datos, utilización de machine learning, calidad total y la digitalización, hacen que el panorama sea más complejo para su estudio, por lo que el

uso de la gestión tecnológica se convierte en una pieza clave de toda la administración (Bonatti, 2020).

Entre todos estos enfoques teóricos, tenemos muchos que se inclinan hacia el desarrollo y crecimiento de las personas, entre las cuales tenemos el humanística y la conductual. Hellriegel et al. (2021) hablando del enfoque conductual, reconoce las diferentes posiciones teóricas que van complementando otras, poniendo el énfasis en las personas y sus necesidades. No deja de lado las tradicionales teorías enfocadas en el trabajo del operario o en la estructura, sino que las complementa. Supone que las personas producen los verdaderos cambios en toda organización, y en su satisfacción, es donde se deben enfocar los esfuerzos de la dirección organizacional.

Para el estudio profundo y su cuestionamiento de tan variadas situaciones y casos, es preciso agruparlas en segmentos o áreas principales de investigación, entre las cuales tenemos la del funcionamiento y las del comportamiento de las organizaciones. Las de los funcionamientos enfocados en tareas y operaciones y, las del comportamiento en las personas. Todo esto propicia el surgimiento de las culturas en las empresas, que son base del análisis del clima y satisfacción laboral. Siendo así las organizaciones tan similares en estructuras y componentes, como son los procesos y organigramas en las áreas de finanzas, recursos humanos y comerciales, y al mismo tiempo complejas y diversas en su gestión, podemos decir que necesitan un análisis particular y diagnóstico de cada caso.

Así, tenemos que las entidades públicas como son las municipalidades, teniendo muchas áreas similares en funciones y fines comunes y como único fin general el bienestar de la población, requieren de estudios generales y específicos, los cuales, al ser procesados adecuadamente, serán una fuente de apoyo en información para sus

líderes, para tomar decisiones ajustadas a las características propias de su organización.

Para una mayor capacidad de análisis, se recurren a los estudios del liderazgo como: la personalidad de cada directivo, la influencia del entorno externo e interno y la filosofía de trabajo, esto es, el modelo que se estima es el requerido para tal o cual entidad.

Destacan dentro de estas posturas del conocimiento, además de las expuestas, teorías pragmáticas que se enfocan en los resultados y en las formas de trabajo, las cuales, mediante los métodos del conocimiento científico: observación, interpretación y análisis, determinan hipótesis de posibles soluciones a cada caso.

Con base en estas premisas, es que la administración está ligada a la filosofía a lo largo del tiempo y también a otras disciplinas científicas con las cuales busca desarrollar un conjunto de creencias y modelos referenciales, cuestionando teorías y realidades e intentando encontrar principios, que finalmente se establecen como los posibles rumbos que se deberían tomar para alcanzar los objetivos.

1.2. Marco histórico

Nos podemos remontar hasta antes de los años sesentas cuando el estudio del comportamiento es individual, muy de énfasis en aquellos tiempos, siendo la disciplina de la psicología la que desarrolla los estudios principales; Posteriormente, se observa que se empieza a dar un giro por el comportamiento de grupos y de equipos con relación a su productividad.

Las primeras investigaciones se aprecian en observar que el comportamiento de los trabajadores podría deberse también a la influencia de los entornos externos donde se desempeñan y también al

ambiente interno donde se desenvuelven. Otros estudios revelan que existen factores que influyen en el desempeño a corto plazo y a largo plazo.

Posteriormente, tenemos estudios que encuentran relación significativa entre el ambiente de trabajo y el desempeño de los trabajadores. Se empezaba a observar que la satisfacción tenía relación con factores que estaban identificados como clima laboral.

Aporte relevante es el de Douglas (como se cita en Huamán, 2019), el cual sostiene que en la organización existe un ambiente de mayor satisfacción cuando se percibe mayor libertad para realizar el trabajo. Es aquí, donde define sus dos tipos de administración: el estilo X, con la percepción que los trabajadores son dejados y necesitan que se les imponga autoridad para trabajar y, por el contrario, el estilo Y, que tiene una percepción de que los trabajadores son proactivos y les gusta su trabajo.

Asimismo, sobre los primeros estudios de las actitudes y la productividad, Blum (como se cita en Huamán, 2019), menciona que las actitudes favorables que se desarrollan influyen muy significativamente en la satisfacción laboral, lo que lleva a la vez a elevar la moral y motivación de los trabajadores, creando un círculo de valor que alimenta el sistema para generar mejor rendimiento.

Se resalta el aporte de Robbins (como se cita en Huamán, 2019), que nos define las características que producen satisfacción laboral, entre las que tenemos: recompensas, un ambiente agradable, compañeros solidarios que apoyan, desafíos constantes.

Conforme la sociedad se desarrolla con el paso del tiempo, la fuerza laboral está siendo trastocada por muchos cambios y las organizaciones están poniendo su atención en conocer qué pueden hacer

para identificar y mejorar aquellos factores que afectan en el rendimiento (como se cita en Seminario, 2017, p.7).

Actualmente el tipo de trabajador que se busca es aquel que genera valor, es decir el que aporta más allá de sus funciones establecidas (como se cita en Seminario, S, 2017, p.7).

Un buen ambiente laboral puede ser un factor que ayude a una buena satisfacción laboral, elevando el rendimiento y productividad de los trabajadores (como se cita en Seminario, 2017, p.8).

En tiempos modernos, se buscan trabajadores comprometidos, ya que tener funciones no es suficiente, para lo cual trabajar en la mejora del clima laboral y por consecuencia en la satisfacción, marca una ventaja competitiva de la organización (como se cita en Seminario, 2017, p.8).

En la misma línea de idea Robbins (como se cita en Huamán, 2019), considera el clima como una cualidad que es perdurable en el ambiente interno y que es percibida por el trabajador influyendo en su comportamiento y satisfacción. Afirma que el clima organizacional resultante es un reflejo del ambiente interno y por tanto influye en el comportamiento de los trabajadores. Además, indicó que se puede describir en términos de un grupo de características peculiares.

Actualmente, en tiempos de globalización, gran escalabilidad de la tecnología, el enfoque del conocimiento, el desarrollo profesional y el perfil de los trabajadores, la administración afronta retos, en el sentido de encontrar que factores son los que determinan su mayor eficiencia. En estos temas, el factor del clima laboral está presente, ya que los trabajadores buscan los mejores lugares que les permitan desarrollar todas sus potencialidades al máximo. Teorías como la calidad total, la reingeniería, el desarrollo organizacional, dirigen todos sus esfuerzos en crear dichas situaciones, ya que las exigencias de tener los mejores

cuadros, implican que la organización debe estar preparada para recibirlos.

1.3. Marco Teórico

Clima organizacional

Chiavenato (2020) sobre el clima laboral nos dice que es la percepción que tienen los integrantes de una organización respecto al grado de satisfacción hacia la misma; esta, puede ser positiva si es que las prácticas de gestión cumplen las expectativas no solo físicas, sino sociales y emocionales de los trabajadores, o negativa si conduce a sentimientos de insatisfacción, desmotivación o desinterés, o conduce a la apatía y desgano. Además, señala que es la atmósfera psicológica experimentada por todos los que participan dentro de la organización.

En ese contexto, Chiavenato (2020), añade que el clima es una consecuencia directa de la cultura organizacional, es decir, del modo en que las formas de trabajo y las costumbres afectan las percepciones y los sentimientos de los colaboradores y los impacta.

Dávila et al. (2021) define el clima organizacional como las cualidades o características propias y peculiares de cada ambiente laboral, que se pueden visualizar o percibir y que influyen en el comportamiento de una organización.

Estrella (2020) señala que es el ambiente en donde las personas desarrollan su trabajo para alcanzar las metas organizacionales y que dicho ambiente influye en el comportamiento de las personas.

Capitán y García (2022) afirma que el clima organizacional representa el ambiente, la atmósfera y hasta el aire que se puede respirar

en ella en el lugar de trabajo y que se puede ver comprometido por la cultura de la misma.

En ese sentido, existe una relación directa entre los resultados organizacionales y las prácticas en las personas. El reto consiste en convertir la organización en un buen lugar para trabajar y que al mismo tiempo permita que la empresa genere resultados económicos favorables. Es así que las empresas postmodernas usan cada vez más buenas prácticas en sus espacios laborales con el fin no solo de ser muy eficientes y tener un buen clima laboral, sino atraer al mejor talento del mercado (Villar, 2018).

Villar (2018) nos señala algunos de los indicadores que nos muestran cuáles son las características de las mejores organizaciones en el mercado, identificadas por Great Place to Work, entre las que se tienen:

- La credibilidad de parte de la alta dirección hacia los trabajadores en términos comunicaciones
- Respeto de cada trabajador hacia su trabajo.
- Imparcialidad en la igualdad de oportunidades con la que son tratados los trabajadores
- Orgullo que sienten los trabajadores por su organización
- Camaradería o sentido de pertenencia que los empleados sienten por su organización.
- Otras más focalizadas son integrar personas con alguna discapacidad, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la capacidad de armonizar mejor la relación familia y trabajo.

Estas prácticas hacen que las organizaciones sean lugares más atractivos, mejorando el clima laboral disminuyen el ausentismo, reducen los conflictos, permiten el crecimiento profesional y promueven mucho la auto superación (Villar, 2018).

En esa misma línea Villar (2018), enfatiza que son las organizaciones en su objetivo de ser más competitivas, las que implementan la innovación en sus trabajos y servicios, aprovechando los factores tecnológicos y por medio de estos, crear espacios donde los trabajadores puedan formar estas habilidades creativas, las cuales ayudan a mejorar el ambiente de trabajo y como consecuencia generan mayor productividad, es decir, la cultura y el clima se construyen y eso lo saben las mejores empresas.

Por otro lado, Louffat (2018), nos muestra el lado de la relación del clima organizacional y la cultura organizacional que, aunque en muchos casos son complementarios, muchas veces colaboran para lo que es buscar la satisfacción de los trabajadores. Esto en esencia, es lo que busca el clima laboral, es decir, una cultura conformada por todas las creencias y comportamientos que se van desarrollando en la organización, sumada con las formas singulares de trabajo y el sentido de mejorar el ambiente donde el trabajador se desenvuelve. Es pues el clima laboral para Louffat (2018), el grado de satisfacción de los trabajadores con los diversos elementos administrativos del lugar donde trabaja.

Louffat (2018) en todos sus estudios analiza en conjunto la cultura y el clima laboral. Ambas y no por separado, potencian el desarrollo de la organización.

El clima organizacional tiene las siguientes dimensiones:

Liderazgo

Robbins (2017) afirma que el liderazgo es la influencia sobre un grupo referido o determinado de personas y que esta las conduce hacia el logro de los objetivos.

Un concepto interesante es el de Villar (2018), en el que dice que es una filosofía de hacer las cosas, la cual es construida, convirtiéndose en la guía para largo plazo de la organización, trascendiendo las personas y expresándose con la implementación de esa estrategia visionaria. En ella, están incluidas las políticas, normas y reglas de trabajo, así como procesos establecidos juntamente con los valores de la organización.

Podemos citar diferentes tipos o estilos de liderazgo según autores, que influyen en la creación del clima laboral, por ejemplo:

-Estilo Autocrático: Entre sus peculiares características tenemos, las de ser muy exigente, arbitrario en muchos casos y que ejercen mucho el poder delegado por sus puestos (Silva, 2018). En entidades públicas el estilo predominante de muchos de los funcionarios públicos, parece tener la tendencia autocrática, sobre todo considerando los tiempos en la pandemia por Covid - 19, en los cuales la exigencia es la misma o mayor a la de tiempos pre- pandemia; Este tipo de liderazgo, se ve fortalecido por el apego al cumplimiento de las reglas y leyes, las cuales, muchas de ellas, no han sido actualizadas para los tiempos de la pandemia o tampoco han existido, es decir, muchas de las reglamentaciones se han establecido en estos tiempos por las contingencias presentadas, como son los reglamentos de salud interna, reglamentos sobre asistencias de personal, entre otras. Sumamos a estos cambios, los cambios de personal de Alta dirección, cambio de funcionarios de gerencia y subgerencias, con estilos de liderazgo muy diferentes. El liderazgo en tiempos de pandemia generó que se tenga que utilizar en muchos casos por parte de la dirección, este estilo de liderazgo para poner orden.

-Estilo Democrático: Con las características de propiciar la participación y fomentar un buen diálogo entre los trabajadores (Silva, 2018). En el sector público, los niveles de delegación de autoridad que

conlleva responsabilidades son respaldadas en los temas de confianza; por lo que lleva, a que el estilo de liderazgo democrático se rija por el cumplimiento de las normas establecidas, al igual que el autocrático. En entidades públicas, vale resaltar que depende mucho de cada gerencia y subgerencia cómo es que manejan internamente sus formas de trabajo y liderazgo. Así tenemos que existen gerencias donde los servidores perciben mucho compromiso con sus jefes, y otros en los cuales no es así. Esto se percibe más en los niveles operativos, donde la participación y la consulta para tomas de decisiones es más requerida.

-Estilo Laissez-faire: Se enfoca en dejar al trabajador tomar las decisiones que estime conveniente y la responsabilidad es asumida con retroalimentación (Silva, 2018). Esta forma de trabajo es poco o nula en el trabajo en la municipalidad, ya que, como entidad pública, se dirige mediante las reglamentaciones formales, sin las cuales no se puede tomar decisiones.

-Liderazgo transaccional y transformacional: Siendo los entornos actuales cada vez más complejos y cambiantes, es requerido otro estilo de liderazgo denominado transformacional, que, entre otras características tiene la de ser visionario, modificar el statu quo y asumir muchos riesgos, promover el rendimiento y la participación, enfrentar conflictos y animar a expresar lo que cada trabajador siente (Bonatti, 2020).

De otro lado, tenemos también la definición de liderazgo transaccional que implica una transacción entre los seguidores con sus líderes, siendo los trabajadores los que reconocen el liderazgo, ya que les aporta recursos que valoran; pero, en el liderazgo transformacional se produce una influencia tan grande que cambia escalas de valores, creencias y las propias actitudes de los trabajadores (Hilario, 2019).

De acuerdo con Hilario (2019), este liderazgo transformacional promueve, genera, estimula a los trabajadores a desarrollar el trabajo, motivándolo, potencializando al trabajador y empoderándolo responsablemente. Es decir, lleva a los trabajadores a pensar y actuar como líderes con una visión amplia de la organización y la situación.

Justo son los líderes transformacionales quienes son más efectivos cuando los tiempos son tan turbulentos y van cambiando, ya que, al estar predispuesto con las características citadas, pueden enfrentar mejor las crisis definiendo procesos de cambio sostenibles que favorecen la adaptación de los trabajadores. Además, generan confianza y entusiasmo a través de la visión y el logro (Grueso, 2017).

Fortalece la idea de liderazgo, la tipología de líder que ofrece Robbins (2017), que clasifica a los directivos en tres tipos de líderes: Los carismáticos, que inspiran a sus seguidores a creer en ellos; luego los transformacionales, que los inspiran a trascender sus intereses personales en beneficio de la organización, y finalmente, el liderazgo completo que es una combinación de los anteriores.

Para complementar, según Silva (2018), hay un tipo de líder que se enfoca en el cumplimiento de los objetivos, tareas, comisiones y procesos, redefiniendo según la situación, el tipo de estilo a utilizar. Es justamente esta, una de las características que inciden en el trabajo de los funcionarios de direcciones en la municipalidad, donde confluyen los tipos de liderazgo antes mencionados y que son gestionados dependiendo de la circunstancia que se presenta.

El liderazgo se mide a través de los siguientes niveles:

Nivel de delegación de responsabilidades

El liderazgo tiene responsabilidad al hacer que la innovación sea parte de la cultura organizacional, dándole la valoración respectiva porque esta hace que los trabajadores se involucren, aporten y generen más alternativas de cómo trabajar en equipo, aportes en la mejora de la cultura, aportes en la definición de objetivos, en temas de relaciones humanas y comunicación organizacional (OECD, 2017).

Asimismo, la alta dirección tiene la responsabilidad de generar espacios que promuevan el desarrollo de nuevas competencias entre los trabajadores, de tal manera que se motive al crecimiento con responsabilidad en sus labores, definiendo claramente las funciones a realizar y lo que conlleva su ejecución (Valle et al., 2018).

Nivel de toma de decisiones

La gestión en las organizaciones se desarrolla según la pericia del director o gerente. Para ese desarrollo el gerente tradicional, esperaba informes de las diferentes áreas y luego según un análisis, tomaba decisiones. Luego tenemos a un gerente más activo, el moderno, que es el que se acerca a las áreas en busca de información y procede de forma proactiva en la recopilación de todo aquello que le pueda ser útil.

Como herramienta de información se afirma en el conocimiento de lo que significa gestión vertical, utilizando toda su autoridad delegada para solicitar la información; Por otro lado, tenemos la gestión horizontal, que enfatiza en los procesos, ya que estos comunican las áreas y de ello procede su enriquecimiento de información. Aprovechando las tecnologías, el líder recibe de estos dos tipos de gestión para maximizar resultados y tomar decisiones (Bonatti, 2020).

Con respecto a la gestión pública relacionada a la gestión vertical, se observa que esta se implementa con el apoyo en las

normativas vigentes, y que, en la horizontal, se requiere mucho de la participación de los gerentes, subgerentes, ya que se propicia la autonomía en el puesto, siempre supervisado por el superior, que es al final quien autoriza. La falta de mecanismos que propicien una mejor calidad para procesar la información, limita el trabajo de los directivos, a esto se suma la poca inversión en tecnologías de la información, y el complejo trabajo de generar lealtad en los trabajadores por parte de los que dirigen la organización.

Los principales retos de los directivos se centran en la parte motivacional, la capacidad de los líderes de gestión, el trabajo en equipo, el desarrollo de las habilidades de relación de personas y la actitud de los trabajadores frente a los cambios. No es de sorprender que estos factores tengan una influencia en la formación de la cultura y la percepción del clima de trabajo (Kinley, 2019).

Nivel de apoyo de la alta dirección

El uso de medios tecnológicos ha cambiado la forma de trabajar, por lo que es un reto para los directivos la implementación eficiente de estos sistemas. Para ello, deben modificar y desarrollar las habilidades de los trabajadores o, en casos extremos, con la ayuda de ellos desarrollar planes para comprender que se deben hacer cambios radicales de pensamientos y acciones en uso de medios. Esto significa implementar habilidades nuevas, para mejorar el desempeño de los trabajadores (Rey, 2020).

Es necesario entender que la forma de las comunicaciones, el liderazgo y las relaciones en el trabajo han sufrido cambios radicales en estos tiempos de pandemia; Y, si agregamos a ello, la penetración agresiva de la tecnología que ha propiciado que los modelos de trabajo deban ser reestructurados ocasionando una reingeniería completa o parcial, tenemos grandes retos para la dirección. De allí, la

responsabilidad del liderazgo de entender esta situación y buscar estrategias y alternativas de apoyo a los trabajadores para adaptarse a los nuevos cambios (Rey, 2020).

En ese sentido, Snell et al. (2018) señala que la tecnología permite almacenar mucha información y es una responsabilidad de los directivos el saber utilizarla correctamente y capacitar a los trabajadores para que hagan lo mismo. La tecnología es una herramienta que ayuda a organizarse mejor en el trabajo, propiciando un alivio a los trabajadores físico o emocional.

Relaciones laborales

En este proceso se busca familiarizar al trabajador con su puesto laboral y al mismo tiempo que conozca sobre la cultura organizacional. Así mismo, desarrollar actividades para que el trabajador pueda asimilar la forma de cultura que busca la dirección, mediante su conocimiento y experimentación (Herrero, 2018).

Por consiguiente, el proceso de socialización donde los trabajadores adoptan reglas personales de actuación en su vida laboral puede ser orientada por la alta dirección o impulsada y controlada por esta, llegando a la conclusión de que los resultados en la percepción del clima laboral pueden ser mejorados con estas variables (Herrero, 2018).

Alles (2019), con respecto a las formas de cómo fortalecer la cultura organizacional y, por consiguiente, a futuro crear buenos ambientes para trabajar, resalta el proceso de la inducción o familiarización del trabajador con su espacio de trabajo. En efecto, es en la etapa inicial, donde se tiene la primera percepción sobre el trabajo y depende de cómo se realice este proceso, el éxito de las relaciones laborales futuras.

Las relaciones laborales se miden a través de los siguientes niveles:

Nivel de conflictos

Según Bonatti (2020), el conflicto es una situación en donde dos o más personas no se ponen de acuerdo y la negociación busca resolver ese conflicto.

Asimismo, Bonatti (2020) expresa que, una empresa con conflictos sin resolver suele ser menos productiva que las que si los enfrentan y los resuelven, por lo que es importante enfrentarlos a tiempo. Algunos problemas que generan conflictos se pueden presentar por:

- Problemas en las comunicaciones entre alta dirección y trabajadores o entre trabajadores.
- Distintas personalidades o percepciones de los trabajadores.
- Los recursos son escasos para lograr los objetivos, paralelamente exigidos por los superiores.

Crespo (2021) agrega algunas razones más, como:

- Condiciones legales, en temas de jornadas laborales.
- Condiciones económicas, como los problemas salariales.
- Condiciones físicas, como ambientes inadecuados para el trabajo.
- Condiciones sociales, relacionadas al trato y respeto de la vida personal de los trabajadores.

Nivel de confianza

Las interacciones entre trabajadores se desarrollan en el ambiente de trabajo; su desenvolvimiento, nos permite conocer el clima laboral, ya que es en este espacio donde se percibe y mide el nivel de motivación, el nivel de conflictos y el nivel de absentismo y la confianza Inter laboral (Villar, 2018).

Fernández (2017) refiere que las relaciones laborales se ocupan generalmente de la solución de los problemas en el ámbito del trabajo, los cuales van desde la contratación, la política salarial, prevención de riesgos en el trabajo, así como equilibrar las desigualdades entre los trabajadores, propiciando que la remediación a estas situaciones se realice entre los representantes de los trabajadores y los directivos, mediante lo que se busca fortalecer el nivel de confianza dentro de la organización.

Las reuniones de trabajo son momentos propicios para consolidar buenas comunicaciones y fortalecer relaciones laborales, puesto que es allí donde se comparte información, sin embargo, ello no necesariamente indica que se trabaja en equipo, puesto que aportar no es lo mismo que involucrarse (Robbins, 2017).

El aporte al enriquecimiento del trabajo es un factor necesario que alimenta el grado de satisfacción, pero debe ser complementado con las fibras emocionales de las personas para generar culturas y climas de trabajo diferentes.

Nivel de integración entre áreas

Los retos que enfrentan las organizaciones son retos en calidad, es decir retos de ser competente, de buscar la excelencia, de mejora continua, siendo esto resultado de la globalización con el gran impacto de la tecnología. Es aquí, donde las empresas deben entender que la digitalización y la transformación del modelo de trabajo, es el único

camino para brindar aquellos productos o servicios que se requieran y sobre todo que necesita el usuario o cliente, que al fin es el que se beneficiará y el que exigirá.

La formación general de capacidades digitales relacionadas al uso de nuevas tecnologías sirve de palanca para la potencialización de habilidades como el liderazgo, compromiso, creatividad, innovación, información y la capacidad para tomar decisiones (Rey, 2020).

El desarrollo de estas habilidades proporcionará la capacidad de generar soluciones ágiles, creativas e innovadoras, y mucha proactividad de los trabajadores (Rey, 2020).

Entre algunas de las razones por lo que las áreas no se integran ni se forman equipos de trabajo tenemos: Falta de motivación, Insatisfacción laboral, conflictos entre grupos de trabajo.

Además, Bonatti (2020), agrega algunas otras razones como: no se eligen a las personas idóneas para formar parte de él, también, los objetivos no estén claros o simplemente estén mal diseñados; dos últimos factores, podrían ser que los trabajadores no colaboran entre sí o, que la alta dirección no brinde el apoyo que prometió (Bonatti, 2020).

Por otro lado, el uso de los medios digitales de comunicación, mediante las plataformas digitales o diferentes medios como email o mensajes digitales, se ha convertido en los medios comunes de comunicación interna, entre directivos y entre trabajadores. La situación por el Covid al no permitir el trabajo presencial, hizo que este sistema se impusiera si o si, y sacando lo positivo, permitió que los trabajadores se familiarizaran con sus trabajos y sus compañeros, y conocieran sobre lo útil que son los medios tecnológicos y cómo puede mejorar su calidad de vida en el trabajo (Rey, 2020).

Asimismo, las competencias interpersonales permiten el desarrollo integral de los empleados y su eficiencia en su desempeño, algunas de estas competencias son: delegación, comunicación, coaching, trabajo en equipo, comunicación, manejo del conflicto (Herrero, 2018).

Comunicación

Una buena comunicación se fomenta con aceptar los aportes de otros trabajadores y, asimismo, alentarlos a participar en los análisis y toma de decisiones. Esto genera un sentido de pertenencia que produce que los trabajadores se sientan más motivados (Bonatti, 2020).

Bonatti (2020) nos habla del término comunicación inteligente, en el sentido de que lo que se imparte en la organización es un todo integral que va desde la visión organizacional hasta las formas mínimas de acciones y el intercambio de datos en el trabajo.

Se señala además que el clima es proporcional a las comunicaciones, dando un ejemplo de que cuando el clima es desfavorable, existen rumores, quejas y chismes que deterioran las relaciones interpersonales, por lo que lo ideal es que la buena comunicación fomente el apoyo mutuo, trabajo en equipo y el aporte de los trabajadores (como se cita en Arias et al., 2018).

La comunicación se mide a través de los siguientes niveles:

Nivel de información

Una organización para su éxito se debe cimentar sobre la base de un sistema integral de comunicaciones desde la alta dirección hasta los trabajadores, y entre los mismos trabajadores por sus áreas. Este

sistema se enriquece con la tecnología que lo alimenta. Permite también, utilizándose eficientemente, que los mensajes sean transmitidos de manera correcta en toda la entidad, para finalmente, procesarla para la toma de decisiones posteriores (Chiavenato, 2020).

Así pues, estos sistemas de información en las comunicaciones, tienen como fin mantener informados a todos los trabajadores de la organización de todo lo que se desarrolla cotidianamente, así como de temas importantes y decisiones que toma la alta dirección que se necesitan transmitir. Brinda por lo tanto transparencia, enriqueciendo la cultura organizacional y son percibidos como un buen mecanismo de relación interno entre los trabajadores en todo nivel o área.

Fernández (2017) señala que la comunicación favorece a crear un clima de confianza en el que son parte la escucha y receptividad, la crítica constructiva y la reflexión, y que para que pueda tener un mejor resultado, debe llevarse de la mano con una buena coordinación.

En toda organización es preciso una coordinación en el trabajo, de tal manera que todas las áreas se vean comprometidas en el logro de los objetivos (Bonatti, 2020).

En consecuencia, todos los trabajadores son responsables de los objetivos; entendido esto en el contexto que cada equipo se subordina al tipo de cultura creada, de las cuales algunas son más flexibles que otras (Bonatti, 2020).

Robbins (2017) identifica tres tipos de comunicaciones: la primera, descendente, que utiliza la alta dirección con el fin de transmitir los planes y objetivos; posteriormente, la ascendente, que fluye hacia la alta dirección y busca encontrar retroalimentación, por ejemplo, las encuestas de clima laboral; y, por último, la horizontal,

entre los trabajadores que facilita las coordinaciones y mejorar las relaciones sociales.

Nivel de acceso a canales de comunicación

Hellriegel et al. (2021) complementan esta posición acerca de los canales de comunicación refiriendo que deben ser diseñados para facilitar que cada mensaje pueda ser recibido por las personas indicadas en cualquier parte de la organización y el momento oportuno, y no se debe temer a la interacción de las comunicaciones entre áreas que puede resultar de estos procesos, sean comunicación horizontal o vertical, ya que esto es uno de sus fines para el que fue creado, de propiciar la retroalimentación y aprendizaje, aprovechando todos los canales formales e informales disponibles.

Es así, que los directivos y trabajadores deben asimilar que los modelos de trabajo han sido trastocados por términos como e- learning, inteligencia artificial, machine learning, Big data, datos analíticas, la robótica en las organizaciones, entre otros, los cuales, sumadas a la preparación de un nuevo perfil del trabajador actual, y de la mano con un adecuado marco jurídico, constituyen el nuevo sistema de trabajo de la corporación (Rey, 2020).

Es justamente el marco jurídico, el que permite en las entidades públicas, que las comunicaciones sean no solo claras, sino lleguen en forma oportuna a sus trabajadores y a la ciudadanía.

Asimismo, Bonatti (2020) menciona que los flujos de información establecidos en las políticas, objetivos y metas, así como los estatutos enviados por los canales de comunicación definidos, esto es lo que se denomina Comunicación formal.

Siendo la Municipalidad, una entidad pública, la comunicación formal y toda la información que se registre en la misma, es la única base de datos válida para cualquier evidencia de trabajo en la entidad. Mediante ella, se busca impulsar cambios, con la actualización de los procesos mecánicos para convertirlos en procesos digitales. Esto permitirá que entre áreas se pueda planificar, organizar, controlar y coordinar más eficientemente. Impulsar estos cambios, ayudará a que las comunicaciones internas sean potencializadas, así como la generación de una nueva forma de negociar entre directivos y trabajadores.

Deja en claro Bonatti (2020), que los sistemas informativos de la mano con los Smartphone y posteriormente todos los softwares y aplicativos tecnológicos, han revolucionado todos los procesos de comunicación en las organizaciones. Mails, chats, videoconferencias, analíticas, redes sociales y la web, son algunos de los medios más frecuentes de uso actualmente. Sus características de interactividad permanente y respuesta inmediata y de impacto masivo, han proporcionado que los gerentes tengan a la mano información en tiempo real y oportuno. Estos mecanismos de información, si se saben utilizar eficientemente se convierten en una fuente de ventaja competitiva.

Nivel de comprensión de comunicaciones

La alta dirección debe desarrollar constantemente retroalimentación, es decir evaluar los avances de la planificación, donde se fijaron objetivos de cada área, esto debe ser parte de las acciones consuetudinarias de los directores. Uno de sus fines es corregir aquellas cosas que no funcionaron y analizar a qué se debió. Esto debe permitir afinar los planes para mejorar la organización en las próximas evaluaciones (Bonatti, 2020).

La transferencia de información es un proceso que cobra relevancia cuando es comprendida por el receptor. Para esto, debe cumplir ciertas funciones como permitir retroalimentación, facilitar la expresión emocional y facilitar la persuasión en los mensajes (Robbins, 2017).

Podemos decir que es un modelo en el que se relacionan dos a más personas y en las cuales, la dirección, en base a decisiones en el cambio de su comportamiento organizacional, toma acciones para la mejora general del trabajo. Estas acciones, deben ser evaluadas para comprender si efectivamente los trabajadores están entendiendo lo que se quiere transmitir (Silva, 2018).

En muchas entidades, no hay información de años anteriores de que se haya realizado alguna encuesta para conocer el clima organizacional y su relación con la satisfacción de los trabajadores, por lo que no se parte de ninguna estadística al respecto, es por eso que se inicia fijando los objetivos para obtener información, procesarla y tomar decisiones, para luego desarrollar la encuesta de clima laboral, que servirá, más que para sancionar, para dar feedback a las áreas que lo necesiten.

Las evaluaciones al recurso humano sobre el clima laboral sirven para trazar metas estratégicas y un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar aquellas cosas que un trabajador hace correctamente. Si se hace bien, puede generar grandes rendimientos para todos los grupos de interés (Herrero, 2018).

Lauer (2021) menciona algunas recomendaciones para una comunicación efectiva en la organización, como orientar las comunicaciones al grupo indicado; asimismo, no olvidarse de la comunicación personal y que todo el proceso sea en el tiempo oportuno y tan rápido como esté indicado.

Compromiso

Fernández (2017), nos dice que el compromiso de los trabajadores constituye el motor que lo lleva a mejorar constantemente su trabajo y que agrega mayor competitividad a su organización.

Por su parte, Chiavenato (2020), nos dice que las organizaciones deben volverse atractivas para los trabajadores, de tal manera que motiven en ellos un deseo de crecimiento y desarrollo personal que los lleve a comprometerse con ellas disponiendo sus capacidades físicas, mentales e intelectuales en beneficio de la organización. Así pues, buscan un trabajo con significado o también conocido como trabajo con propósito, que hace que se sientan más comprometidos y satisfechos.

En algunas organizaciones el proceso de compromiso es bajo porque tiene una tendencia a la rigidez, la disciplina exagerada y la obediencia jerárquica a ciegas, se busca controlar todo y se estandarizan todos los trabajos, poniendo barreras muy fuertes a todo proceso de desarrollo del potencial y la creatividad. Es necesario, innovar para que los talentos permanezcan, por eso las organizaciones deben crear ambientes físicos, psicológicos y sociales muy agradables, y al mismo tiempo, socialmente amigables, de tal manera que el trabajador se sienta reconfortado y con sentido de valor (Chiavenato, 2020).

El compromiso se mide a través de los siguientes niveles:

Nivel de independencia al tomar decisiones

Muchas disciplinas confluyen en las nuevas formas de cómo se debe gestionar a los recursos humanos en las organizaciones, entre

estas disciplinas tenemos la tecnología e informática, la ética en los negocios, las finanzas corporativas, la economía, entre otras, las cuales sirven de apoyo a la alta dirección y a todos los trabajadores para mejorar sus formas de trabajo (Vallejo, 2017).

Estas tendencias, para ser exitosas deben propiciar la participación del personal en las tomas de decisiones; por esta razón, es que se presta mucha atención a la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral identificando y analizando como son las formas de trabajo colectivo, las relaciones laborales, entre otros factores. Es decir, una suma de compromiso con la participación, valores, ideales y objetivos, trabajando de la mano para la excelencia organizacional (Vallejo, 2017).

Para fomentar esta independencia y proactividad se reconocen además la innovación y la construcción de culturas exitosas cooperativas de trabajo a largo plazo como pilares del modelo de trabajo (Vallejo, 2017).

Nivel de apoyo

El hecho de la necesidad de cambio se produce cuando la competitividad de la organización se ve afectada o se ve amenazada por el impacto financiero que podría tener. Si es que no se toman acciones inmediatas ante algo que es muy probable o real de suceder, no solo puede ocasionar perjuicios económicos, sino falta de credibilidad en los trabajadores por la poca disposición de cambio de la organización. Vemos, por tanto, que hay cambios que provienen de afuera y que influyen dentro y, hay cambios dentro, responsabilidad o de los directivos o de los trabajadores (Bonatti, 2020).

Ante situaciones como el COVID 19, los cambios han sido muy severos en la organización, ya que muchos trabajadores, no estaban

muy familiarizados con el uso de las tecnologías. Es así que la gestión de cambio cobra un papel fundamental: la preparación de los directivos y los trabajadores para todos los retos que se vienen.

La crisis ocasionada por el Covid no fue responsabilidad de las organizaciones, que vieron una amenaza para su funcionamiento y desnudó la forma como estas se estaban preparando para un mundo digital. Sin embargo, sí es su responsabilidad la gestión que de todo ese caos pueda hacer internamente la organización. Muchos de los trabajadores entraron al proceso del trabajo remoto, los manejos de trabajo con proveedores ahora ya no eran presenciales, los pagos a los trabajadores igualmente y la situación compleja para muchos de trabajar en sus hogares, todo esto fue un reto para los directivos y tuvieron que emprender de forma urgente todo un aprendizaje tecnológico para poder salir adelante de esta crisis. Las charlas y capacitaciones virtuales, las comunicaciones online y las transacciones en red, se convirtieron en la nueva realidad.

Nivel de eficacia

Fernández (2017), señala que el desempeño de una organización depende en gran medida del desempeño de su personal.

Las organizaciones para un desempeño eficiente y eficaz utilizan el principio de la división del trabajo en tareas y el de la coordinación de dichas tareas, esto mediante una serie de acciones, como:

- La supervisión, en la que un trabajador evalúa el trabajo de otro u otros
- la normalización de los procesos, mediante acciones definidas previamente.
- la normalización de capacidades, en la búsqueda del perfil idóneo del trabajador y sus habilidades requeridas para el puesto.

- la normalización de resultados, que es lo que se busca alcanzar en un tiempo definido (Machado, 2018).

Estos comentarios del autor, corroborados por otros más, establecen que las organizaciones para un buen funcionamiento deben tener modelos de cómo se deben hacer las cosas. En el caso de las entidades públicas y otras organizaciones, las normativas vigentes, aunque están establecidas en gran manera, están desactualizadas, lo que genera confusión a los trabajadores y en muchos casos el impedimento de tomar decisiones. También, que esa desactualización incluye la no inclusión de fenómenos señalados como la influencia de la tecnología y las normativas sobre el Covid. Además, los procesos destacan por no estar actualizados y muchos de ellos no están definidos. Tal como se señala en diversos autores, cuando los términos no están definidos con claridad, no ayuda en la satisfacción del trabajador.

Reconocimiento

El considerar que otra persona está dotada con capacidades y habilidades que van más allá de las estructuras organizacionales y que además esta se traduce en expresiones psicológicas y expresiones de emociones, favorece la formación de relaciones en el trabajo sanas y muy productivas. Es allí donde surge la idea de que las personas se unen a las organizaciones, para que éstas les ayuden a potenciar aún más esas capacidades y desarrollarse como persona, como profesional y como trabajador (Villar, 2018).

Un motivo de satisfacción en el trabajo, es reconociendo el valor del aporte de los trabajadores al mismo. Tener trabajadores felices lleva consigo mayor productividad y compromiso. Si la organización requiere retener al mejor talento, no debe pasar por alto el grado de felicidad y valoración que experimenta en su desempeño, así como la

percepción positiva que se tenga de cuanto sus tareas son tomadas en cuenta. No se puede dejar de lado, el mismo sentido de percepción de importancia que puede tener la organización de la vida integral del trabajador, esto es, su desempeño en su trabajo. Estamos hablando pues, de que la organización tiene un papel relevante en la vida integral de un trabajador, de manera formal o informal.

El reconocimiento se mide a través de los siguientes niveles:

Nivel de recompensas por logro de resultados

Los sistemas de reconocimiento basados en incentivos influyen en la creación de un ambiente laboral positivo y buscan que los trabajadores permanezcan largos periodos en la organización y aporten a ella y se sientan productivos con lo que hacen. Es así que los incentivos de reconocimiento se manifiestan como un factor de motivación (Vallejo, 2017).

Nivel de recompensas profesionales

En búsqueda de un desempeño eficiente y una mejora en la percepción del ambiente laboral, además del reconocimiento financiero al desempeño, el reconocimiento de la vulnerabilidad de algunos grupos incrementa la participación de grupos de trabajadores que se ven identificados con dichas necesidades (Vallejo, 2017).

-Salario: Un punto clave en el logro de la satisfacción, aunque según Robbins (2017), mientras las personas logran mayor estabilidad salarial, otras variables entran en juego en la satisfacción, como pueden ser el sentido de logro y reconocimiento. Al respecto Valle et al. (2018), señala que una organización debe tener sus planes y procesos bien definidos, entre los cuales debe estar el plan de retribución.

-Responsabilidad Social: La valoración del trabajo, las acciones que coadyuvan a su mejor desempeño y la percepción de que la organización donde se labora tiene un papel de cuidado con los temas de responsabilidad, genera en muchos, un sentido de identificación y orgullo laboral. El saber que tus motivaciones y anhelos son tomados en cuenta dentro de la organización, ayuda en el fin de la satisfacción y compromiso (Robbins, 2017).

Caro y Ojeda (2019), entiende la Responsabilidad social empresarial como un tema holístico que incluye además de los temas con la comunidad y el medio ambiente, las siguientes dimensiones: las prácticas laborales, los derechos humanos y las prácticas justas de operación.

Gutiérrez (2020) acuña el término de “responsabilidad familiar corporativa”, que viene a ser esa relación que debe existir entre la organización, el gobierno y los trabajadores, la cual tiene como fin lograr el compromiso de los trabajadores integrando a sus familias. integrar a sus familias. Para alcanzar dicho fin promueve el dialogo y propicia políticas y mecanismos flexibles que minimicen el efecto de conflictos.

Satisfacción laboral

Montañez (2021), explica que la satisfacción de un trabajador se relaciona con una actitud o disposición de un trabajador, emitiendo un juicio evaluativo hacia su trabajo o hacia una parte de él.

Rosiles et al. (2020), indica que, si el clima laboral ayuda a comprender las situaciones problemáticas y las diversas necesidades de los trabajadores o sus equipos, un clima satisfactorio fomenta

logros, iniciativas, desarrollo de planes y cumplimiento de metas y objetivos.

Robbins (2017) nos dice que existe evidencia que la satisfacción laboral en los trabajadores hace que su servicio mejore y por ende produzca una mayor lealtad en los clientes.

Para Villar (2018), el propósito de la dirección estratégica es la generación de satisfactores para que los trabajadores puedan desempeñarse con excelencia y puedan cubrir sus necesidades, esto lo puede cumplir con la participación directa del área donde trabaja y con la participación estratégica de la alta dirección. Los satisfactores deben cubrir esas necesidades que no solo son financieras, sino potencialidades humanas y grupales que se tienen que satisfacer.

Según Rey (2020), la experiencia de los trabajadores fue promovida en los años noventa como un catalizador de la experiencia del usuario, cliente o consumidor. Las tendencias de marketing fortalecen esta posición al señalar que un trabajador motivado con la ayuda de un buen trabajo en la percepción del cliente. genera una ventaja competitiva para la organización. Sumado a esto la digitalización y el aprovechamiento de nuevas tecnologías, dicha ventaja se incrementa, por eso la tarea de reforzar el compromiso del trabajador y así su aporte será muy positivo. Generar pues, una mejora en la percepción del clima laboral busca atraer a los mejores profesionales a trabajar en la organización.

Para generar este ambiente, se requiere de tres pilares:

- Crear el espacio de trabajo donde el trabajador sienta libertad para desarrollarse sin temor.
- Construir culturas donde el trabajador sea el centro.
- Apoyarse en el uso de la tecnología.

Con el objetivo presente de obtener la máxima satisfacción del trabajador dentro de la organización, Louffat (2018), plantea una serie de dimensiones en las cuales dicho factor debe ser medido, las que mencionamos a continuación: El Factor Planeamiento, Organización, Dirección y Control. En primer lugar, en el planeamiento mide el grado en que los trabajadores se encuentran satisfechos con la visión, misión, planes, objetivos y estrategias de la empresa donde trabajan. Por otro lado, la organización, mide el grado de satisfacción con las condiciones laborales y el diseño organizacional. Asimismo, con la dirección, mide la satisfacción con los estilos de liderazgo predominantes, la motivación, el ambiente de negociación y las comunicaciones interrelacionales. Por último, en el control, se centra en el grado de satisfacción con los procesos definidos de trabajo.

Considerando estos aportes, el trabajo en la Municipalidad Distrital de Barranco se enfoca en muchos de estos temas de dirección y control, considerando la situación problemática en la que se encontró y los objetivos solicitados por la Alta Dirección.

La satisfacción laboral tiene las siguientes dimensiones:

Condiciones de Desarrollo Personal y Profesional

Rosiles et al. (2020), señala que la Organización Mundial de la Salud (OMS), define un entorno de trabajo óptimo y saludable, como aquel en que los trabajadores y sus autoridades, en un proceso de colaboración, buscan la mejora continua de la misma, con el objetivo de proteger al trabajador en términos de salud, bienestar social y seguridad. Para ese fin, se requiere que los trabajadores estén en condiciones físicas y mentales óptimas (OMS, 2010)

Según Robbins (2017), el desarrollo personal y profesional se refiere a las condiciones intrínsecas del mismo, el liderazgo y supervisión y las relaciones sociales.

Hellriegel et al. (2021) señala que los cambios modernos producto de la implementación de la tecnología afectan todas las formas de trabajo, a los mismos perfiles de trabajadores, a los procesos de trabajo y comunicaciones organizacionales y a los estilos de liderazgo y estructura. Organizaciones que se adaptan y no se resisten a esta nueva etapa, buscan lo que se denomina el desarrollo organizacional.

Estos cambios no solo provienen de temas de tecnología, sino de temas de salud y de manejo de emociones, ya que en muchos casos muchos trabajadores han sufrido la pérdida de algún familiar o se han visto ellos mismo contagiados. Se suma a esto el desconocimiento en la forma de llevar adelante las relaciones laborales, ya que en muchos casos las normas se han ido estableciendo conforme la enfermedad se iba desarrollando en el país.

Rey (2018) manifiesta que estamos en un cambio de época y no tanto en una época de cambios, un tiempo en donde es difícil relacionar la pérdida del trabajo con algún factor específico. Por ejemplo, tendencias como el avance exponencial tecnológico, una nueva globalización donde importan más los números que las personas, las convivencias dentro del ámbito laboral de varias generaciones, entre otras, el envejecimiento de la población y la prolongación de la vida en el trabajo, son sin duda variables que impactan en el desenvolvimiento del mercado laboral. Todo es muy confuso, pero lo cierto es que la tecnología disruptiva vino para quedarse y crecer.

Las tecnologías disruptivas y el nuevo marco jurídico de la situación han sido parte de la gestión de una nueva forma de trabajar (Rey, 2020).

En esa misma línea, tenemos un desfase entre los avances y cambios internacionales de la tecnología que, aunque son muy pertinentes en la ayuda al crecimiento de las organizaciones, a veces por falta de conocimientos o presupuestos, quedan relegadas; también, si no son bien usadas y van de la mano de un marco jurídico, pueden generar desigualdades en personas con alguna discapacidad, pero si son bien reguladas, pueden permitir aprovechar mejor al recurso humano (Rey, 2020).

Es así que, sin querer bajar sus niveles de servicio y calidad brindados, las organizaciones que buscan la excelencia en sus operaciones buscan adaptarse a los cambios en los ambientes y proponen metodologías para mantener y mejorar sus servicios haciendo uso de la tecnología. Esto permitirá a las mismas ser dotadas con mayores márgenes de flexibilidad y agilidad, lo cual denomina “Formas ágiles de trabajo” (Rey, 2020).

Otro punto es, que muchos trabajan en ambientes de acoso, amenaza, presión, violencia física y verbal en formas muy abiertas o muy sutiles; estas medidas humillan al trabajador y lo limitan en el ejercicio de sus actividades profesionales por lo que es preciso identificarlas y corregirlas (Pantoja et al., 2020).

Las condiciones del desarrollo personal y profesional se miden a través de los siguientes niveles:

Nivel de participación voluntaria

Mucha insatisfacción laboral, se refleja en que los trabajadores tienen paradigmas mentales de su área de crecimiento, pensando que crecer es solo en una sección o solo una especialidad en algún lugar de la organización. Esto es un limitante de su desarrollo, lo cual impide la capacidad del trabajador de ser útil en otras áreas, por lo que es preciso trabajar en la forma de pensar con respecto al crecimiento laboral y así, ampliar su visión de influencia en que puede ser útil. Un ejemplo es dejar de pensar en crecimiento laboral relacionado a lugares físicos, sino en razón de funciones o habilidades que puede servir de ayuda a otras áreas o desarrollar en otros campos parecidos complementándolos (Kinley, 2019).

En el sector público el pensamiento de muchos servidores se limita a su centro laboral únicamente y a su área particularmente, pero para otros, su aporte es en modo de habilidades que pueden ser útiles en diferentes áreas, siendo aquí donde ellos se centran en desarrollar sus capacidades.

Nivel de valoración de esfuerzo

En todo trabajo existe un vínculo laboral entre organización y trabajador, que se limita a una serie de funciones y tareas por realizar. Este espacio contractual es la base de toda negociación formal.

Es así, que, aunque esa relación es contractual entre organización y persona, el máximo grado de expresión de estas relaciones es la capacidad de hacerse confiables el uno con el otro (Villar, 2018).

La confianza y las relaciones humanas se construyen, por lo que, siendo el hombre un ser social, se induce que la motivación de sus conductas en el trabajo se basa en las relaciones sociales (Villar, 2018).

Robbins (2017), señala que las experiencias en la vida tienen relación con las experiencias laborales, sean estas positivas o no, por lo que la valoración de la dirección de dichas experiencias podrá ser útil en su medio laboral.

De la misma manera, Alles (2019), nos habla de la relación existente entre los valores personales y los valores organizacionales. Los primeros basados en los principios de cada persona y los segundos son los que toda organización considera reflejan el sentir de sus principios. La correlación entre ambos deberá formar parte de las buenas prácticas organizacionales que conllevan a la mejora del clima laboral.

Vallejo (2017), confiere otra perspectiva de especial relevancia a la retroalimentación de cada proceso de evaluación interno, llevado a cabo por especialistas que ayudarán a cerrar las brechas identificadas con los trabajadores, tales como, conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes.

Nivel de identificación con el puesto

Robbins (2017), establece que, según estudios realizados, existe una relación probada entre trabajador satisfecho y organización exitosa.

En la misma línea, sobre la satisfacción laboral, Robbins (2017), señala que la actitud de un trabajador es el síntoma de que este se encuentre o no satisfecho con su trabajo. Estos síntomas, pueden ser el compromiso y las disciplinas que le ponen a sus esfuerzos por aportar, conociendo que su aporte es fundamental para los logros y que este es visto de forma positiva por todos los integrantes de la organización a la que pertenece.

Emerge del comentario anterior, el compromiso del trabajador, que no es otra cosa que el apego emocional y la identificación a lo que se desarrolla en las organizaciones, que hace que busque pertenecer a ella (Robbins, 2017).

Este aporte de Robbins fortalece las posiciones, de que cuando un trabajador percibe que lo que realiza en su puesto es valorado por los miembros, desde la alta dirección, hasta sus colaboradores, se produce un estado de motivación, que eleva la autoestima del trabajador, siendo esto percibido por los demás y pudiendo motivar a otros al compromiso.

Arruga (2020) sugiere con relación a los puestos que tienen que ver con la gestión de tecnología, dotar de un marco jurídico actualizado, por razones de seguridad jurídica y que ayudará a identificar y diferenciar los diferentes tipos de trabajo que existen en la organización. Esta formalidad da un mensaje de claridad para que el trabajador conozca exactamente y sin dudas cuáles son sus funciones y responsabilidades, así como a mejorar la productividad y el mejor servicio.

Condiciones Fisiológicas

Las condiciones fisiológicas se miden a través de los siguientes indicadores:

Recursos actuales

Chiavenato (2020), relaciona el compromiso con la calidad de vida, es decir el proceso que la organización destina con el fin de que sus trabajadores tengan bienestar y salud en el desempeño de sus funciones. Entre otras percepciones que sustentan estos puntos tenemos: un trabajo que valga la pena desempeñar, condiciones

seguras para trabajar, remuneraciones dignas y justas, seguridad del empleo, supervisión y retroalimentación, posibilidades de crecer y un ambiente e igualdad de oportunidades.

Snell et al. (2018), destaca que una buena organización, considera responsabilidades que van más allá del aspecto funcional o estructural, y esto tiene que ver con la valoración de factores socio emocionales básico de todo trabajador. Sustenta sus estudios en que todo trabajador pasa más tiempo en su trabajo que en su hogar y que están atados a la tecnología como herramienta laboral. Por lo tanto, sostiene, que las necesidades de los trabajadores y de la alta dirección deben conciliarse en la búsqueda de una mayor productividad y satisfacción, ambas y no por separado, paralelamente apoyadas en mecanismos que aporten en la innovación de nuevas formas de trabajar, como el trabajo remoto y adaptable a cada trabajador, asistencias familiares y la plena participación del trabajador en la elaboración de planes de trabajo.

Nivel de satisfacción por aportes

El compromiso es resultado de que la organización propicia el orgullo por el trabajo y que para ello esta debe realizar estrategias para fortalecer dicho objetivo (Vallejo, 2017).

López (2018), nos muestra que en toda organización hay trabajadores que contribuyen con un alto grado de valor por su trabajo desempeñado, son muy competitivos y muestran mucha diferenciación. Es aquí donde se debe identificar quienes son mediante estudios de diagnóstico y luego invertir en su desarrollo mediante planes de carrera o salarios competitivos para el mercado. Por su alto grado de responsabilidad, el compromiso es más valioso para ellos y es intrínseco, son muy leales y por eso es que las estrategias se deben dirigir hacia su crecimiento dentro de la corporación.

López (2018), afirma que cuando se invierte en un trabajador, por ejemplo, en el desarrollo de sus conocimientos y habilidades, este tiene una percepción de que la organización está interesada en él. Esto trae como consecuencia un sentido de compromiso en devolución a todo el esfuerzo que pusieron en su formación.

Es pues, necesario eliminar aquellas cosas que impiden que un trabajador asuma compromisos, lo cual es denominado bloqueadores que se interponen en el aprendizaje o en cambiar actitudes o acciones existentes (Kinley, 2019).

Nivel de valoración de la empresa

La dirección tiene un rol clave en la organización ya que es la encargada de generar un buen clima laboral, el cual traerá como consecuencia satisfacción laboral. El clima se centra en la administración de lo que haga la empresa para mejorar de forma íntegra el ambiente laboral (Novoa et al., 2019).

El comportamiento de la organización, desde los estilos de trabajo de los directivos, pasando por las interrelaciones de los trabajadores hasta las condiciones de trabajo, son percibidos por cada trabajador. Estas situaciones lo disponen a inclinarse a una posición favorable o no de lo que observa y experimenta. El rol de la dirección es desarrollar un plan de aprendizaje, cuyo objetivo sea el que los trabajadores estén dispuestos a generar ante cualquier situación que se presente, ideas positivas, aun en momentos de conflictos difíciles de resolver (González, 2019).

Asimismo, la relación de la organización con las familias ante la crisis sanitaria que se vivió implica muchas decisiones, las cuales dejaron una imagen de gestión ante los trabajadores, positiva o

negativa. En el mejor de los casos, lo ideal es planificar para tiempos de crisis, con el conocimiento de que el trabajador es su principal pilar para el éxito y con esta premisa tomar las mejores decisiones. Si las decisiones fueron de empatía con el trabajador y apoyo a este, lo experimentado será muy valorado por él. Esta percepción produce satisfacción, creando un compromiso por sentir identificado sus valores personales con los valores organizacionales, siendo uno de ellos la solidaridad (Hellriegel et al., 2021).

Condiciones Sociales

Las condiciones sociales se miden a través de los siguientes niveles:

Nivel de identificación con el equipo

Producir a través de un cambio planificado, una sensación de orgullo personal, de valoración de sí mismo y de lo que se hace, así como orgullo por pertenecer a un equipo, impone una actitud motivadora de crecimiento en cualquier trabajador (Kinley, 2019).

Precisamente, es responsabilidad de la organización buscar e identificar aquellos factores que producen esta motivación y fortalecerlos, así como disminuir todo aquello que impide que todos puedan sentirse orgullosos de sí mismo y de sus trabajos. Es pues, la responsabilidad y la motivación el resultado de un compromiso, que no es otra cosa que el grado en que un trabajador se siente entusiasmado de pertenecer y aportar en su trabajo y por ende en su equipo (Snell et al., 2018).

Crespo (2021), propone algunas recomendaciones para mejorar esas relaciones laborales:

- Las políticas de trabajo deben estar bien definidas en la organización.
- Las comunicaciones deben ser fluidas y transparentes.
- El dialogo debe ser una fuente de solución de discrepancias y na oportunidad de crecimiento
- El entrenamiento constante de relaciones de trabajo en equipo y entre áreas.

Solución de conflictos

Una correcta organización de las relaciones laborales está sustentada en normas de trabajo bien establecidas y claras, descripciones de puestos, definición de funciones y responsabilidades definidas (Herrero, 2018).

Las organizaciones que promueven el trabajo en equipos crean espacios en donde los trabajadores aporten y reciban conocimientos y experiencias. Asimismo, propician un esfuerzo conjunto que permite entender la importancia de la sinergia (Robbins, 2017).

Uno de esos espacios lo conforman los sindicatos, que cumplen un papel protagónico en la creación de un buen clima y consecuente satisfacción laboral. Muchos de los conflictos en entidades públicas generalmente se generan entre la organización y los sindicatos. No llevar una buena relación con ellos, limitará el accionar de la organización, así como deteriorará su clima laboral, por lo que, la negociación respetuosa y con reglas claras puede ser un factor de ventaja si se logra gestionar correctamente.

Efectivamente, Crespo (2021), indica que las empresas y sus miembros, la empresa y los sindicatos y los propios trabajadores forman un sistema intrínsecamente relacionado entre si y que para llegar a un óptimo funcionamiento es necesario gestionar los conflictos

de una manera eficiente, considerándolo como una oportunidad de crecimiento para cada parte.

En esa misma línea, Conejero (2022) señala que el trabajo en equipo, sumado a la práctica de inteligencia emocional, influyen en la satisfacción laboral, en el sentido de que trascienden no solo temas atinentes a la organización, sino también al personal, encontrando que las habilidades sociales tienen especial relevancia en el logro de ese objetivo.

Recompensas

Las recompensas se miden a través de los siguientes niveles:

Valoración de las recompensas

Muchas veces el elogio y los reconocimientos son las necesidades primarias que un trabajador espera recibir y no el dinero como muchos piensan. Como regla el dinero debe ser la última fuente de recompensa. Los trabajadores necesitan no solo una remuneración digna y justa con sus aportes, sino sentirse valorados (Kinley, 2019).

Ramírez (2019), nos dice que una buena organización conoce la importancia de tener trabajadores satisfechos, reconoce los logros y recompensa el buen desempeño de cada uno, en forma individual o grupal.

Entender que el trabajador tiene necesidades es una responsabilidad que todo directivo capacitado tiene presente. El esfuerzo gerencial por complementar la falta de algo del trabajador, identificando qué cosa es y lográndose concretar, genera un estado de satisfacción muy alto que trae consigo compromiso. Citamos algunos de los motivadores para suplir esas necesidades: puestos que

enriquecen al trabajador, estructuras flexibles que facilitan la participación y reconocen los aportes, un reconocimiento a la singularidad de cada persona y sus capacidades, habilidades diferenciales y directivos que promueven este tipo de culturas (Hellriegel et al., 2021)

De la misma manera, Hieker (2021) señala que los que dirigen las organizaciones, deben comprender que existen dentro del trabajo diferentes estilos de liderazgo, ya que conviven en un solo ambiente trabajadores de diferentes generaciones, pero que cada uno tiene algo peculiar para aportar, por lo que se deben considerar sus capacidades, fortalezas, sus conocimientos y nivel de educación digital en el nivel que le corresponda a cada uno.

Valoración por logro de resultados.

Las conclusiones de Kinley (2019), son muy prácticas en identificar que el compromiso interno es mucho mejor motivador que las recompensas externas. Si se logra concientizar un compromiso del trabajador se logrará un rendimiento genuino. Los niveles de disfrute y satisfacción en el trabajo provienen de aquellos trabajadores que desarrollaron una motivación intrínseca ya que no solo son capaces de generar iniciativas interesantes, sino también de sostenerlas en el tiempo.

Snell et al. (2018), indica que todo trabajador no solo está en búsqueda de una buena retribución económica, sino también la de realizar esfuerzos y tareas interesantes, que proporcionen relevancia en su vida.

Finalmente, Sinek et al. (2018) sostiene que la satisfacción laboral es un derecho y no un privilegio, indicando que cada uno tiene derecho a sentirse relajado, a expresar sus sentimientos y opinar sobre

su trabajo, a sentirse seguro, motivado y regresar a su hogar con la sensación. de haber contribuido a la realización de algo importante en la organización y para su desarrollo personal. Paralelamente, es responsabilidad del directivo crear ese ambiente o aportar lo necesario para su desarrollo.

1.4. Marco Legal

- Decreto Legislativo N° 1023 – crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos SERVIR es una entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, 24 de agosto de 2017 en la que se aprueba la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 141-2016-SERVIR-PE Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas” el 13 de agosto de 2016.
- Artículo 12 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil y Numerales 5.2.4 y 5.2.5 de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE, indicando que les corresponde a las oficinas de Recursos Humanos, elaborar el Plan De Desarrollo de Personas PDP.
- Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, donde se indica el procedimiento de trabajo del Eje Cultura Organizacional.

- Resolución de Alcaldía N° 483-2021-MDB Plan Estratégico Institucional Ampliado de la Municipalidad Distrital de Barranco 2018 - 2025.
- Proyecto PDP 2021 de la Municipalidad de Barranco y las recomendaciones del Eje Cultura, del área de Sub-Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, del Sistema de Control Interno.
- Memorándum circular No 0013-2022-SGGRH-GAF-MDB, Encuesta de Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Barranco 2022.
- Decreto legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, del 27 de junio del 2008.
- Decreto legislativo N° 276, ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público, del 6 de marzo de 1984.
- Decreto legislativo N° 728, ley de productividad y competitividad laboral, del 12 de noviembre de 1991.
- Ley N° 30057, ley del servicio civil, del 03 de julio de 2013.
- Ley N° 27972, ley orgánica de municipalidades, del 27 de mayo del 2003.

1.5. Investigaciones relativas al objeto de estudio

Antecedentes Internacionales

Montañez (2021), en su tesis doctoral denominada: El diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción y el desempeño, en la

Universidad de Valencia, España, tuvo como objetivo conocer las percepciones de satisfacción, justicia y desempeño de los empleados sobre su trabajo. La muestra fue de 653 empleados que provenían de 27 organizaciones. El estudio consta de dos proyectos, uno relacionada a las características del trabajo y el bienestar de los trabajadores y el segundo sobre los desafíos ante nuevas crisis por parte de los directivos con respecto a los trabajadores. La recogida de datos tuvo lugar a lo largo de un año y se contactaron con organizaciones, gerentes y trabajadores. El estudio tiene un diseño longitudinal, con dos y tres tiempos de recogida de muestra separados entre sí por un año. Los resultados revelaron valores adecuados de fiabilidad para la mayoría de las características del trabajo, excepto las condiciones del trabajo y el apoyo social, la correlación positiva entre características del trabajo y la satisfacción, asimismo, que las características de las tareas y las características sociales predicen la satisfacción laboral. Estos resultados sugieren que la satisfacción está relacionada con la autonomía del trabajo, la información y las comunicaciones fluidas.

Al respecto, la investigación resalta un factor clave del éxito de las organizaciones, como es la percepción de justicia en la organización y su toma de decisiones y la relación con la satisfacción y desempeño de los trabajadores, nos arroja además información relevante sobre la relación entre factores relacionados al clima, como son las características del trabajo y su diseño y la satisfacción laboral definido en términos de autonomía, información y comunicaciones fluidas. Los resultados son positivos, lo que nos señala que efectivamente ambas variables están estrechamente influenciadas, lo cual se relacionó mucho con nuestro trabajo en el sentido que las variables utilizadas en el estudio son similares a los temas de liderazgo, compromiso, recursos y formas de trabajo e influencia en el desarrollo de los trabajadores

Enciso (2020), en su Tesis Doctoral titulada: Medición del clima entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional

(Universidad de Almería), cuyo objetivo fue el de analizar la relación entre el clima organizacional, el liderazgo transformacional y el compromiso, se dirigió aproximadamente a una población de 10000 empleados, de los cuales se obtuvo una muestra de 319 participantes; fue investigado desde una metodología de corte cuantitativa, no experimental, transversal, utilizando la técnica de la encuesta con un diseño correlacional causal en ambas variables. Para evaluar el liderazgo transformacional y el clima se utilizó el instrumento del cuestionario y para el compromiso organizacional se complementó con la escala de compromiso intelectual, social y afectivo. Para su desarrollo se procedió a la comunicación en la organización con el objetivo de socializar a las personas con el procedimiento.

Los resultados fueron exportados al programa SPSS para los respectivos análisis estadísticos. Los resultados mostraron correlaciones estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional y clima, aunque menores en liderazgo y compromiso, siendo evidente el efecto de las percepciones de los trabajadores acerca del clima laboral, y en la relación compromiso y clima se reafirmó lo expuesto en otras investigaciones que afirman que el clima laboral tiene un efecto positivo en el compromiso de los trabajadores. Los hallazgos muestran la relevancia del clima laboral como mediador de resultados entre varios factores, como la eficiencia organizacional, el desempeño y las prácticas de recursos humanos, por lo que el desempeño y el compromiso están relacionados con el clima y la forma como este se desenvuelve, influyendo en sus cambios.

Todos estos resultados son de especial relevancia para nuestra investigación ya que afirman nuestra posición hipotética de que la percepción de los trabajadores de su clima laboral influye en su satisfacción. Además, nos arroja la información de que ese clima organizacional influye en su desempeño, encontrando que, si existe un

buen o mal clima, el compromiso igualmente será alto o bajo respectivamente.

Salas (2020), en su tesis doctoral titulada: La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, en su investigación en la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot, Venezuela, tesis cuyo objetivo fue generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los órganos superiores del nivel central de la alcaldía del municipio de Girardot considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano, teniendo como propósito lograr consensos de funcionamiento de la dirección eficiente del talento humano, facilitando el dialogo y las relaciones de trabajo y mejorando la capacidad de respuesta para atender necesidades sociales. Estuvo dirigida a una población de 391 servidores públicos que desempeñan funciones dentro de los órganos superiores del municipio y se trabajó con una muestra de 70 servidores. Abordó un diseño de carácter descriptivo correlacional, no experimental y transaccional, A esta muestra se le aplicó la observación por encuesta utilizándose el instrumento de la escala sociométrica , recolectando datos mediante cuestionario de escala tipo Likert.

Se determinó mediante los resultados que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos y comprometidos, resaltando buenas relaciones entre jefes y trabajadores y una insatisfacción con los sistemas de remuneración y planes de carrera. Asimismo, que existe una condición significativa entre la asociación civil, la condición laboral y el nivel de remuneración, otro resultado muestra que en los contratos de modalidad profesional, se evidenció mayor insatisfacción laboral y escaso deseo de permanecer en la organización, en base a que el trabajador estable posee compromiso afectivo y más arraigado impulsado por los años de experiencia y antigüedad en la organización , infiriéndose que permanecen en el trabajo los que forman compromiso a largo plazo. Se concluye indicando una correlación positiva muy baja entre variables.

Esta investigación es de especial importancia para nuestro trabajo, ya que aparte de estar enfocada en una entidad pública, centra su estudio en el comportamiento de los directivos, considerando que mucha responsabilidad en la creación de un buen clima organizacional corresponde a su trabajo. Esto es algo que en nuestro trabajo queda demostrado en las recomendaciones, ya que proponemos la toma de varias acciones a la alta dirección. En ambos trabajos se encuentra relación entre variables y también se enfocan en la satisfacción de los servidores, empezando por el compromiso. Al mismo tiempo, se destacan temas como las remuneraciones, las relaciones sociales y la experiencia, que son factores que consideramos en nuestro trabajo como condicionantes de una buena satisfacción laboral. Además, reafirmó nuestra posición de confirmar que el talento humano debe ser optimizado profesionalmente, así como establecer un modelo que incentive la motivación y la productividad.

Sagredo (2019), en su Tesis doctoral titulada: Relaciones entre gestión organizacional y percepción del compromiso, motivación y satisfacción de estudiantes y docentes de centros educativos de adultos de la región de Biobío Chile (Universidad Autónoma de Barcelona), cuyo propósito fue conocer la percepción que tienen los estudiantes y docentes de los establecimientos de educación de adultos respecto de la gestión del clima organizacional en sus centros educacionales así como su compromiso, motivación y satisfacción. La población aproximada de establecimientos de educación de adultos en la región era de 3422 y de docentes 274, de lo cual se obtuvo una muestra de 346 establecimientos y de 55 docentes. Utilizó una metodología selectiva o correlacional, cuantitativo y descriptivo y con un tipo de diseño no experimental y transversal. Asimismo, como instrumento de recolección de datos la escala tipo Likert y los datos procesados mediante análisis descriptivos de frecuencias, correlación probabilística de Pearson y regresión lineal múltiple. Se encontró correlación positiva entre variables indicando que

para los estudiantes el compromiso, la satisfacción y la motivación predicen la gestión de una organización. Por otro lado, para los docentes la dimensión compromiso predice la gestión de la organización.

Entre los hallazgos tenemos, que la gestión directiva representada por su liderazgo tiene un rol clave en el clima laboral, debido a que se presentan altas correlaciones positivas entre estas dos variables. Asimismo, el ambiente propicia una mejora del clima junto con el trabajo colaborativo y se evidencia en la alta correlación que existe entre el compromiso y la gestión del clima organizacional. Concluye indicando que en la percepción del clima laboral los estudiantes y docentes estiman que la gestión juega un rol protagónico, los estudiantes y docentes tienen una percepción positiva de la gestión clima y las dimensiones compromiso, satisfacción y motivación.

De las relaciones positivas entre variables, el aporte para nuestro trabajo radica en que se confirma que la motivación cumple un papel fundamental en el desarrollo del compromiso y por consecuencia de la satisfacción. Al mismo tiempo, las relaciones laborales tienen un rol clave, teniendo el aporte del trabajo colaborativo, es decir lo que llamamos el trabajo en equipo, el cual debe ser fomentado y potenciado por los directivos de cada organización. Destacamos además que un compromiso es algo que tiene que ser desarrollado y es responsabilidad de la gestión el alcanzarlo.

Rodríguez (2018), en su tesis doctoral denominada: Percepciones de Clima Organizacional de Equidad de Género y su relación con el Síndrome de Quemarse por el trabajo en los docentes de la universidad de Puerto Rico, cuyo objetivo fue analizar las percepciones del clima organizacional y su relación con el síndrome de quemarse por el trabajo, con algunos objetivos específicos como desarrollar un modelo a partir de la revisión de literatura para estudiar las percepciones del clima. Para la elección de la muestra, de una población de 1315 personas, distribuidas

en 51.9% femeninos y 48.1 % masculinos, se seleccionaron por conveniencia y disposición a 152 docentes universitarios.

Utilizó un diseño cuantitativo con la administración de varias escalas de medición, con el objetivo de construir un modelo para medir el Clima Organizacional, asimismo con un diseño no experimental, tipo descriptivo y transversal. la prueba se realizó con un cuestionario de preguntas tipo escala de Likert, arrojando una muestra significativa que mientras mayor era el Clima Organizacional de Equidad de género, disminuye el síndrome de quemarse en el trabajo: Asimismo, que eran los hombres quienes perciben mayor este efecto que las mujeres. Finalmente, la mitad de la muestra no tiene un balance entre su vida personal y laboral. Estos resultados son importantes debido a que advierte de la investigación que podría tener consecuencias como la inequidad de género o discriminación, que a su vez tiene implicancias en el bienestar de los trabajadores.

Consideramos que el aporte más importante de esta investigación radica en que se enfoca en los temas emocionales que puede pasar un trabajador o trabajadora, como pueden ser el stress laboral o depresión, a raíz de una posible discriminación o falta de oportunidades en el trabajo, que puede perjudicar su salud mental y física. En ese sentido, nuestra investigación también considera los factores de valoración que debe tener la organización por los trabajadores y sus necesidades profesionales y fisiológicas, de tal manera que, al formar el clima laboral, este les permita experimentar y sentirse lo más libres posibles para desarrollar sus habilidades y aportar, eliminando todo obstáculo que impida su crecimiento en igualdad de oportunidades. Este trabajo nos muestra un camino de cómo es que las percepciones y el clima con la satisfacción están muy relacionadas y deben ser consideradas en los planes de las organizaciones.

Antecedentes Nacionales

Ruiz (2020), en su tesis doctoral denominada: Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en Trabajadores de La Municipalidad Distrital De Sanagorán De La Provincia Sánchez Carrión, Trujillo, cuyo objetivo es determinar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Sanagorán, así como determinar la influencia del clima organizacional sobre el riesgo y toma de decisiones de los trabajadores, sobre el apoyo de los trabajadores, sobre la tolerancia al conflicto entre trabajadores y sobre la remuneración. La muestra es de 50 servidores público de la municipalidad, realizando un estudio no experimental, correlacional causal con un enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los hallazgos son que existe una relación directa alta positiva donde existe correlación significativa, es decir el nivel de clima laboral tiene efecto en la satisfacción.

La investigación nos arroja información, que corrobora parte de nuestro trabajo, como por ejemplo acciones a desarrollar para mejorar el clima como son el de crear un ambiente de libertad y autonomía, que permita que los trabajadores tomen iniciativas y puedan asumir riesgos. Asimismo, el tema de gestión de conflictos también es relevante para mejorar la satisfacción, como se indica en el trabajo. Finalmente, se evidencia que no puede existir alta satisfacción sin trabajos en la mejora del clima y que los ambientes de creatividad y libertad de iniciativa junto con la de dialogo en la solución de conflictos tienen un papel clave que las organizaciones deberían considerar para alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.

Olivares (2020), en su tesis doctoral titulada Modelo de ecuaciones estructurales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del área de Ciencias de la Salud. Perú, cuyo objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral

de los docentes del área de ciencias de la salud, de una población de 1297 docentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se tomó una muestra de 297 docentes. Para ello, desarrolló una investigación de diseño no experimental, de nivel correlacional causal y de tipo transversal. Para ello, se vale de la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento dos escalas de evaluación de cuestionario, una para cada variable. Se concluye en la existencia de relación significativa entre los factores que fueron evaluados, en razón de mejor clima laboral mejor satisfacción y viceversa, asimismo, un modelo que permite identificar y ajustar la influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral.

El aporte del estudio sugiere comprender al trabajador, específicamente sus necesidades profesionales, fisiológicas, físicas y emocionales que ayudarán a mejorar su entorno laboral, tratándose de obtener resultados positivos que influyan en la satisfacción. Por lo tanto, la calidad de vida en el trabajo influye en la satisfacción. El trabajo fortalece nuestra hipótesis de que una buena comunicación reduce el miedo y la inseguridad de los trabajadores y los equipos, por ello es importante conocer la percepción del trabajador de cómo es que se está dirigiendo la organización, como se trabaja, sus opiniones y sus dudas.

León (2019), en su tesis doctoral denominada: Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción Laboral en trabajadores de la Clínica Odontológica PNP Angamos, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica odontológica PNP Angamos y determinar la relación entre clima organizacional y los superiores y también la relación con las condiciones físicas, participación y reconocimiento. La muestra fue de 65 trabajadores y desarrolló un tipo de investigación aplicada, descriptiva correlacional, de corte transversal y no experimental. La técnica fue la encuesta y el instrumento utilizado fueron un cuestionario para evaluar el clima y otro para la satisfacción. Los resultados a los que llegó el trabajo fueron que existe una relación positiva significativa entre

las dos variables, que demuestra que a mejor clima laboral, mejor y mayor es la satisfacción, el clima organizacional predominante es el nivel medio y existe nivel de satisfacción laboral medio, proponiéndose el desarrollo de actividades de gestión, a los directivos políticas de capacitación, promover reconocimientos a los trabajadores y la mejora de los diferentes ambientes de trabajo.

En relación a nuestro trabajo, podemos evidenciar que la relación de percepción que un trabajador pueda tener de lo que hacen sus superiores, descrito en el liderazgo en nuestro trabajo y las condiciones de trabajo y el reconocimiento, descritas en los términos de satisfacción, son fundamentales para el éxito de cualquier organización. No se trata únicamente de manejo de sistemas y estructuras de diseño, sino también del desarrollo de políticas que tomen en cuenta las necesidades personales de los trabajadores, lo cual enfatizamos en nuestra investigación. Se valora mucho el aspecto de los superiores y el papel que tienen en la formación de un buen clima y relaciona este factor a la capacidad de liderazgo personal de dichas personas.

Padilla (2018), en su tesis doctoral titulada: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Profesional de Enfermería. Hospital San José del Callao, Lima, Perú, que tuvo por objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional con la satisfacción laboral del personal profesional de enfermería del hospital San José del Callao, Lima, así como identificar la relación entre la satisfacción laboral y el diseño organizacional, la cultura y el potencial humano. La muestra está conformada por 80 profesionales de Enfermería del hospital. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, no experimental y el diseño descriptivo correlacional. Los instrumentos utilizados el Cuestionario de Clima y el cuestionario de Satisfacción Laboral, se utilizaron también la observación y el fichaje. Los resultados muestran un clima organizacional favorable al igual que el de satisfacción con más del 90%, destacando que existe una relación muy significativa entre satisfacción laboral y la

cultura, concluyendo que exige una relación significativa positiva entre las variables.

El aporte de la investigación a nuestro trabajo, radica en que se enfatiza en la cultura organizacional observada en los comportamientos de equipos de trabajo y de la forma en que las relaciones personales se dan en la organización. Teniendo en cuenta que la cultura, al ser lo que se cree en la empresa y lo que se hace, debe enfocarse en el desarrollo de buenas prácticas de gestión, lo que traerá consigo una mejora en la eficiencia y por ende en el clima. El aporte de las relaciones laborales, destacadas en la cultura es un gran aporte para nuestro trabajo, ya que el clima, la cultura y la satisfacción, siendo diferentes, están ligadas a su éxito mutuo.

Zevallos (2017), en su tesis doctoral titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral de los profesores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú, cuyo objetivo de investigación fue determinar cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral de los profesores de la escuela superior de guerra del ejército, así como determinar cómo se relacionan las relaciones humanas y la satisfacción laboral, la relación de los procesos internos y la satisfacción laboral y los sistema de trabajo con la satisfacción laboral. Trabajó con la base de muestra de tipo censal de 44 docentes y desarrolló una investigación de tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental, transversal, utilizando como instrumento el cuestionario de preguntas estructuradas, así como la entrevista y la observación. Para la validación del instrumento se realizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de uso el coeficiente de Alfa de Cron Bach.

Del resultado de sus hipótesis, se deduce que la satisfacción que tienen los docentes se debe a las relaciones interpersonales que imperan en la organización, así como a los procesos definidos en su trabajo, en lo cual se define como una relación directa positiva fuerte, enfocándose

mucho de sus hallazgos en responsabilidades que competen a la alta dirección, como llevar a cabo procesos internos y transparentes en la gestión y propiciar un clima óptimo para los docentes.

Esta investigación nos servirá de aporte ya que enfatiza en las relaciones humanas, interpersonales y en equipos. Deduce que los procesos de trabajo y el diseño del mismo son medios y no el fin, sino que el fin debe ser la mejora de las relaciones en el trabajo, trayendo esto como consecuencia mayor participación y compromiso laboral. En ese mismo sentido, nuestro trabajo define en su variable satisfacción los puntos de condiciones sociales y en clima laboral relaciones interpersonales, llegando a similares conclusiones.

1.6. Marco Conceptual

- **Administración pública:** Es un fenómeno que existe dentro de los marcos que provee el Derecho, donde la garantía del interés general y el respeto a los derechos de los ciudadanos determina el derecho administrativo público (Matilla, 2020).
- **Calidad de vida laboral:** Se enfoca en las características mismas del trabajo, definidas en las políticas internas de la organización, como son: las condiciones físicas, psicológicas, tareas por realizar, planes de crecimiento (Montoya, 2019).
- **Comportamiento Organizacional:** Estudia el comportamiento humano en contextos de las organizaciones, así como el funcionamiento de estas (Griffin et al., 2020).
- **Compromiso:** Involucramiento, entusiasmo y satisfacción que una persona muestra hacia el trabajo que desempeña (Robbins, 2017).

- **Cultura Organizacional:** Un sistema de significados y constructos que comparten todos los integrantes de una organización y que la distinguen de otras (González, 2019).
- **Desarrollo organizacional:** Una serie de métodos enfocados en los trabajadores que permitirán mejorar el rendimiento de la empresa. tenemos entre ellos: los trabajos con retroalimentación, el focus grupos, el trabajo en equipo (Hellriegel et al., 2021)
- **Eficacia y eficiencia:** la eficiencia puede determinarse al establecer una relación entre rendimiento útil y total, también minimiza el derroche de tiempo y materiales. La eficacia se verifica con el trabajo para el cual un trabajador fue contratado (Nivela et al., 2020).
- **Estrategia:** es el camino para alcanzar los objetivos, en el cual hay que considerar el análisis de entornos, así como las fortalezas y debilidades (Bonatti, 2020).
- **Gestión de los Recursos Humanos:** Es el diseño e implementación de tareas como el planeamiento, reclutamiento, selección, formación y evaluación de los trabajadores, así como la creación de estructuras que permitan su desempeño eficiente y eficaz (Organización y Delegación de la Gestión de Recursos Humanos, 2020).
- **Higiene laboral:** Condiciones de trabajo que garanticen la salud mental, física y el bienestar de las personas (Chiavenato, 2020).
- **Motivación:** Proceso interno y psicológico de la personalidad humana en interacción recíproca con la actividad externa del mundo físico y social (González, 2019).
- **Norma:** Es una ley política dentro de las organizaciones que establece la forma como se deben desarrollar ciertas acciones en

diferentes circunstancias que se puedan presentar y se establece quien lo desarrolla (Bonatti, 2020).

- **Objetivo:** Es el fin, lo que desea alcanzar una organización| y responde a sus características y cualidades (Bonatti, 2020).
- **Organización:** Núcleo central con diferentes áreas funcionales definidas por responsabilidades y roles de cada miembro, de los cuales requiere contribución para alcanzar propósitos (Vallejo & Pérez, 2017).
- **Plan:** Es un proceso de trabajo en la implementación de acciones plasmadas en la estrategia y en la cual cada área de la organización debe implementar (Bonatti, 2020).
- **Servidor Público:** Todo funcionario o empleado de las entidades de la administración pública, de cualquier jerarquía, en cualquier modalidad de contratación, que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado (Ley del Código de Ética de la Función Pública Ley No 27815).

CAPÍTULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

Dada la importancia a nivel mundial y nacional que se está dando a las mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, sustentado en el derecho humano de ser respetados por su dignidad y a tener adecuados tratos en el lugar donde laboran, es que los temas sobre las mejoras del clima organizacional y su consecuente relación con la satisfacción laboral, cobran relevancia para las organizaciones que, en su afán de mayor competitividad y busca del éxito, saben que este resultado no se llevará a cabo sin trabajadores satisfechos. (Chiavenato, 2020; Montañez, 2022)

En efecto, esta búsqueda de la competitividad y la productividad, de la mano con la calidad total es un objetivo de las organizaciones líderes y de todas aquellas que buscan permanecer activas en el mercado. Añadido a esto, diversas teorías administrativas han invadido el mundo de los negocios públicos y privados compartiendo fórmulas de éxito, entre las que se consideran que no puede haber un crecimiento y desarrollo con calidad de una organización, cuando los trabajadores no desarrollan sus potencialidades y perciben que el lugar donde laboran no es el idóneo para eso. Es pues un reto para las organizaciones tener satisfechos a sus trabajadores. (Conejero, 2022).

Hablando sobre la satisfacción laboral, por ejemplo, en Europa, Gallup, la empresa estadounidense especializada en análisis y asesoría organizacional; en su informe sobre el estado global de puestos de trabajo, revela una caída de la percepción de la calidad de

vida en la mayoría de los países europeos, un factor que podría afectar los ya bajos niveles de vida, de compromiso y de satisfacción de los empleados. Señala el informe, que solo un 14 % de los europeos se siente satisfecho con lo que hace y su lugar de trabajo, en comparación con un 27 % en el sur de Asia. Se destaca que el nivel de compromiso baja aún más en España al igual que el Reino Unido, estando entre los más bajos Italia y Francia. De forma general, el compromiso de los empleados se sigue encontrando en un nivel bajo, lo cual ha sido incrementado con la situación provocada por la pandemia. Asimismo, se destacan altos niveles de estrés y preocupación entre los trabajadores comparado con años anteriores (PR Newswire en español, 2022).

De otro lado, en Estados Unidos específicamente, el impacto de la tecnología y de la pandemia, ha llevado a las empresas a reestructurar sus formas de trabajo de tal manera que el clima laboral sea mejor y por ende la percepción de satisfacción laboral igual. Según la “Encuesta de beneficios 2019”, realizada por la consultora global de bienestar laboral Mercer, se tuvo como resultado que 9 de cada 10 organizaciones considera que invertir en servicios enfocados en la salud física y emocional de los trabajadores será una prioridad en el futuro, manifestando realizar modificaciones en sus políticas internas para que los trabajadores mantengan un balance entre su vida personal y laboral. Otro porcentaje, dijo que considera la remodelación de espacios físicos para comodidad de los trabajadores y sustituir herramientas de trabajo para mejorar el ambiente laboral (Malacara, 2019).

En esa misma línea, Madrigal (2018) indica que en Centroamérica las demandas por un mejor ambiente de trabajo y expectativas de mejora en la percepción de satisfacción laboral están

en aumento, manifestándose estas demandas en la alta rotación y deserción del trabajo. Este es el caso de Costa Rica, en el que la demanda de nuevos puestos de trabajo crece constantemente, en la cual la suma de personas desempleadas y de las personas que buscan activamente cambiar de trabajo alcanzó un 17.6%, según datos de la encuesta continua del empleo (ECE), hecha por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), señalándose como principales causas: la búsqueda de estabilidad laboral, menos horas de trabajo, las mejores condiciones de trabajo y una mejor remuneración .

Por otro lado, en Latinoamérica, la compañía global en servicios de recursos humanos, Randstad, reveló los resultados de su estudio que revela las expectativas, estados de ánimo y comportamientos de los trabajadores de 34 países, incluidos muchos de Sudamérica. Según los datos del 2021, en Argentina, un 34.5 % afirma estar en búsqueda activa de un nuevo empleo orientado a intereses profesionales específicos, mostrando el bajo compromiso con su organización actual, complementando esta información en que un 32.8% afirma que si se presentara otra oportunidad la tomaría, a pesar de no estar buscando otro trabajo (La voz, 2022).

Sin embargo, en otro país sudamericano, México, se resaltan las acciones desarrolladas ante estas tendencias anteriores y son las entidades públicas las que desarrollan encuestas de clima laboral para obtener información y tomar decisiones. Por ejemplo, La Procuraduría General de la República (2018) realizó a nivel nacional la encuesta de cultura y clima, participando 21 dependencias del gobierno, siendo el grado de participación de la encuesta del 81%, mostrando el interés de los trabajadores de comunicar lo que experimentan dentro de sus trabajos. Dichas evaluaciones incluyen temas como reconocimiento,

capacitación y especialización, comunicación, disponibilidad de recursos, trabajo en equipo, liderazgo e identificación.

En el Perú, el interés en la mejora del clima y de la satisfacción laboral es también un reto constante en las organizaciones públicas y privadas, teniendo en cuenta que la pandemia ocasionó profundos cambios en las formas de trabajo produciendo una acelerada penetración del uso de la tecnología en el trabajo. Las actuales formas de trabajo presencial y remoto han producido altos grados de estrés y crisis en las organizaciones. De acuerdo con el estudio: “Trabajo remoto y emociones durante la pandemia en el Perú”, realizado por Future Lab y Brinca, el 49 % de encuestados manifestó emociones positivas respecto a esa modalidad, mientras que un 24% fue negativas. Se trata de un nivel de satisfacción que aún es bajo, y los factores que definen esta percepción son la implementación de herramientas tecnológicas que acompañen al trabajador, un entorno físico adecuado para trabajar a distancia y una cultura enfocada en la calidad y que sea digital (Chávez, 2021, Feb 08).

Al respecto, en la Municipalidad Distrital de Barranco, en Lima, Perú, espacio de nuestro estudio, situaciones como la falta de preparación en uso de herramientas digitales, normativas en proceso de elaboración para enfrentar la pandemia, la falta de capacitación y desarrollo de planes de formación para los servidores, los cambios constantes de directivos, conflictos internos y falta de compromiso reflejado en la deserción laboral, generaron un ambiente no propicio para el desarrollo de trabajos a largo plazo, en los que la baja motivación e insatisfacción laboral se reflejan en la entidad, cuyo fin es el brindar un mejor servicio a los ciudadanos. Es de resaltar también la falta de profesionales especializados en temas tan delicados como el clima, cultura y satisfacción laboral.

Por todo lo mencionado, se identificaron las siguientes causas o razones que originaron toda esta problemática, señalando tres externas y no controlables por la entidad, citando primero, la pandemia, que ha influido y cambiado las formas de trabajo del mundo personal y laboral; Segundo, el avance de la tecnología, que adelantó todos los procesos de trabajo, generando cambios drásticos para muchos trabajadores que no estaban familiarizados con su uso y tuvieron que realizar esfuerzos estresantes para no quedar rezagados; Tercero, podemos incluir la realidad de los cambios generacionales, ya que en las organizaciones podemos observar personas de diferentes edades y creencias, que desconocen cómo trabajar en equipos y aprovechar esas oportunidades. Entre las razones específicas o internas, en las que la entidad puede ejercer cierto control, tenemos una cultura organizacional débil que no invierte en su recurso humano y la falta de profesionales especializados en recursos humanos para desarrollar planes de trabajo sobre mejora del clima organizacional y la satisfacción; otro factor, podrían ser las políticas de las organizaciones internas, cuyas normativas no protegen a los trabajadores de aspectos emocionales, y la falta de orientación del liderazgo hacia la valoración del trabajador como eje de todo el modelo administrativo.

Como investigador, he considerado que, de no tomarse medidas correctivas, el nivel de deserción de los trabajadores será mayor y en el mejor de los casos estos permanezcan en la entidad, su desempeño será sin compromiso, perjudicando no solo a sus compañeros, sino también a los usuarios de los servicios o productos. Incluso traerá perjuicios mayores a la organización, dejando una entidad en un nivel de mediocridad y falta de competitividad, que se verá reflejada externamente en la baja calidad de sus servicios al ciudadano, e internamente en un lugar donde la fuga de los mejores trabajadores es una amenaza, así como la falta de compromiso y desarrollo del liderazgo.

En vista de toda esta problemática y los retos que afronta la organización, es que se vio necesario proponer este trabajo de investigación, que busca brindar alternativas de solución e información mediante evidencias, de la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y, que debería ser considerada por los directivos y conocida por los servidores, para la elaboración de sus planes y programas de trabajo, en la búsqueda de una entidad exitosa con trabajadores satisfechos.

2.1.2. Definición del problema general y específicos

Problema general

¿De qué manera, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?

Problemas específicos

- ¿De qué manera, el liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?
- ¿De qué manera, las relaciones laborales se relacionan con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?
- ¿De qué manera, la comunicación se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?

- ¿De qué manera, la participación laboral se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?
- ¿De qué manera, el reconocimiento laboral se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

Con los antecedentes de otras investigaciones realizadas en donde se corrobora la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción laboral, o de alguna de sus dimensiones o indicadores, la presente investigación busca demostrar que efectivamente en la Municipalidad Distrital de Barranco igual existe una relación, demostrada con la evidencia de los resultados.

Mediante este trabajo, se espera que se puedan tomar las mejores decisiones para desarrollar un clima favorable y que genere satisfacción para los servidores. El aporte además será una base de conocimientos para próximas investigaciones de cada área de la Organización, ya que en ella recursos humanos podrá encontrar mucha información para mejorar sus políticas en relación con el personal.

Por otro lado, con esta investigación se busca que se convierta en una fuente de información para la Alta Dirección, en sus interrelaciones con todo el personal y para el desarrollo del plan estratégico de la entidad.

En esa misma línea, ser un apoyo para otras entidades públicas, específicamente municipalidades, considerando que las problemáticas que se viven en esas entidades son similares, al verse regidas por las mismas leyes y normas.

Para los profesionales del campo del recurso humano, el trabajo permitirá obtener datos relevantes para desarrollar análisis profesionales comparativos con otras organizaciones exitosas que aplican diferentes variables relacionadas a las de este trabajo.

Por último, ser un instrumento de análisis y toma de decisiones para todos los servidores, para que puedan entender su organización, su cultura, su clima y mediante su desempeño mejorar los mismos.

2.2.2. Objetivo General y Específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.
- Determinar la relación entre las relaciones laborales y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

- Determinar la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.
- Determinar la relación entre la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.
- Determinar la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

2.2.3. Delimitación del estudio

Delimitación temporal:

El estudio se realizó entre los meses de enero y abril del año 2022.

Delimitación social:

Servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, que se encontraron trabajando en las gerencias y subgerencias, incluyendo en el estudio a los niveles jefaturales o directivos o profesionales de dichas áreas.

Delimitación espacial:

El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Barranco, distribuidos en 25 unidades de la municipalidad, en las que se consideraron solo las gerencias y subgerencias.

Asimismo, participaron trabajadores de todos los regímenes laborales: 1057(CAS), 276 Y 728, de forma anónima.

A continuación, en el cuadro 1 , se especifican las Gerencias y Subgerencias

Cuadro 1

Unidades de la Municipalidad de Barranco

UNIDADES	DL N° 1057	DL N° 276	DL N° 728	Total
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2	1		3
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1			1
GERENCIA DE ASESORIA JURIDICA	1			1
GERENCIA DE CULTURA Y TURISMO	1	3	1	5
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	1	1		2
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	2		1	3
GERENCIA DE EDUCACIÓN , SALUD Y DEPORTE	2	7	6	15
GERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA	110	3	15	128
GERENCIA DE PARTICIPACION VECINAL Y BIENESTAR SOCIAL		1		1
GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACION	3			3
GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDAD Y GESTION AMBIENTAL	47	2	75	124
SUBGERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL	4		6	10
SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	2			2
SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD	2			2
SUBGERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y COACTIVA ADMINISTRATIVA	13			13
SUBGERENCIA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	5	6		11
SUBGERENCIA DE GESTION DE RIESGO DE DESASTRE	1	1		2
SUBGERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	1			1
SUBGERENCIA DE OBRAS PRIVADAS, CATASTRO Y CONTROL URBANO	2			2
SUBGERENCIA DE OBRAS PUBLICAS Y VIAL	2			2
SUBGERENCIA DE RECAUDACION ORDINARIA Y COACTIVA TRIBUTARIA	5	2		7
SUBGERENCIA DE REGISTRO Y FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA	4			4
SUBGERENCIA DE SISTEMAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN	1	1		2
SUBGERENCIA DE TESORERÍA	3	2	1	6
SUBGERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	6	3	10
Total general	216	36	108	360

2.2.4. Justificación e importancia del estudio

Justificación teórica

Investigaciones anteriores en otras entidades han determinado que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción de los trabajadores, con su actitud, disposición, aptitud y motivación para el trabajo. Es relevante este trabajo porque se obtendrá evidencia

científica sobre el tema, que puede ser útil para ser usada en la gestión pública en cualquier entidad.

A nivel académico, no se tienen antecedentes de estudios científicos realizados en la entidad con relación a clima laboral y satisfacción, por lo que este trabajo académico, servirá de base para ser utilizado por las escuelas públicas del país para su análisis y también de manera pragmática por las diferentes gestiones.

Los resultados de la investigación son relevantes para el fortalecimiento de las áreas correspondientes de la entidad relacionadas a la implementación de políticas de mejora del Clima Laboral, como la Alta dirección y la Subgerencia de Gestión de Recursos Humanos.

Justificación práctica

A nivel práctico, este estudio es importante porque va a permitir conocer la percepción del clima organizacional lo cual ayudará a los Directivos de la entidad, permitiendo de ser el caso, tomar medidas de mejora implementadas en un plan de acción.

Justificación metodológica

Al respecto, en la Municipalidad Distrital de Barranco, los retos de implementación de acciones de mejora de Clima Organizacional y Satisfacción laboral son muchos, partiendo de una situación en la que no se han desarrollado antes estudios en la entidad sobre estos temas; la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, proporcionan una base fidedigna para seguir levantando información cada cierto periodo de tiempo. El cuestionario formalizado, está validado por especialistas y ha sido revisado por los directivos de la organización, de tal manera que se adapta con la realidad de una

entidad como las que es motivo de estudio, elaborándose de una forma profesional pero sencilla de ser entendida e interpretada por los trabajadores. Se estructuró de tal manera que las variables y dimensiones del clima y satisfacción laboral, representen la realidad de la entidad y se puedan obtener resultados medibles del comportamiento.

Asimismo, puede ser utilizada de manera presencial y virtual, habiéndose desarrollado el sistema tecnológico para el almacenamiento de la información y el procesamiento de la misma.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1. Supuestos teóricos

Modelo Teórico de Clima Organizacional

Rodríguez (2018), en la síntesis de su investigación, indica que el clima organizacional está relacionado a las percepciones de los trabajadores y los significados que estos les dan a las experiencias que puedan tener en el desarrollo de su trabajo. Esto se puede hallar en el modelo de su desempeño de su trabajo formal o en sus relaciones informales con la organización, pero de una u otra manera tiene influencia en lo que hace. Estos factores resultantes de la organización informal, aunque son percepciones, cuando son medidas con los instrumentos adecuados, pueden dar lineamientos para la mejora de la cultura organizacional.

En muchos términos, el clima organizacional es un factor que debe ser medido en mucha relación con la cultura de la organización. Explica también, que la cultura no puede ser medida por cuestionarios, pero el clima organizacional si, por las respuestas y la reflexión de las

mismas. Por esta razón, el clima generalmente es estudiado de forma cuantitativa.

Al tener un patrón de diagnóstico del mismo, permitirá tomar mejores decisiones para cambiar los factores que propician malas prácticas o limitan el buen desarrollo del trabajo.

En ese sentido, no se puede separar cultura y clima laboral. Según Rey (2020), se encontraron estos desafíos:

- Una transformación cultural, lo cual requiere un compromiso de la alta dirección y de trabajadores dispuestos a ello, los conceptos de cambio, siempre escuchados, son mayores y aplicados, la innovación y el enfrentamiento a cambios constantes es parte de la vida cotidiana laboral.
- Identificar en qué área se empieza, con quiénes, cuándo y quiénes serán los responsables.
- Arriesgarse al confiar en los trabajadores, con mucha tolerancia al error y con feedback constante, puede generar grandes contrastes y es que esto no va de la mano con el marco jurídico adecuado que permita, como son en las entidades públicas.
- Permite que los equipos logren alcanzar grandes niveles de crecimiento y que disminuya el efecto de la jerarquía, lo cual, en muchas organizaciones, sobre todo las públicas está enraizado en sus trabajadores, esto de la mano de las mejoras de los procesos
- Se requiere gran compromiso de los trabajadores y motivación constante por parte de ellos.

En esa línea de referencias, como parte de la cultura en la entidad y los cambios que se quieren introducir, empezando por los tecnológicos, tienen un papel esencial los sindicatos. Considerando que el 80 % de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco pertenecen a algún sindicato, la incorporación tecnológica se convierte en todo un reto mayor para los directivos, al querer implementar nuevas fuentes de conocimiento en ellos, ya que muchos de los procesos sindicales se manejan sin aprovechar recursos tecnológicos, de allí su necesidad de utilizarlos. Con la digitalización los sindicatos pierden un poco de notoriedad, por ello su gestión oportuna. Una mala comunicación de la planificación e implementación de los cambios tecnológicos puede generar un rechazo por gran parte de los sindicatos (Rey, 2020).

Asimismo, la información compartida, que va de la mano con la transparencia de las operaciones, se incrementa con la ayuda de las tecnologías y esto se debe aprovechar como una ventaja, para la mejora de todos los servicios (Rey, 2020).

Podemos citar también el método de Kinley (2019), para mejorar y fortalecer el clima laboral relacionado a la mejora de cuatro puntos del comportamiento del trabajador en sus labores, como son, primero: la motivación, sustentada en su autonomía, un plan de carrera y una buena cultura laboral; segundo, la capacidad, de poder aprovechar y crecer en una organización que le brinda todas las facilidades y espacios físicos, intelectuales y de relaciones para crecer; tercero: el capital psicológico, relacionada con su autoconfianza y fuerza de voluntad y el grado en que la organización valora su trabajo, y por último un entorno de apoyo constituido por toda esa red social de compañeros que fortalecen hábitos de cambio.

Modelo Teórico de Satisfacción Laboral

Novoa et al. (2019), distingue tres corrientes principales referenciales en el estudio de la satisfacción laboral: las que tienen que ver con las diferencias de género, las relaciones de satisfacción laboral y tecnología, y la educación y los salarios (López et al., 2018).

Una investigación sobre motivación y satisfacción, llevada a cabo en Chile, sobre el reto de implementar temas innovadores en las organizaciones, nos señala algunos datos interesantes, de cómo implementar e impulsar la innovación como parte de la Cultura organizacional, traerá como consecuencia que los trabajadores puedan desarrollar su potencialidad creadora para el servicio de su organización y por ende la ciudadanía. Esto beneficia a los directivos y servidores públicos, ya que les motiva a realizar con mayor compromiso sus labores. Esto desarrolla un clima de satisfacción laboral al integrar las expectativas de los trabajadores con la innovación. En Chile las capacitaciones son parte para fomentar este cambio para mejoras. Muchos trabajadores demostraron un alto nivel de motivación al participar de estos temas porque saben que les ayudará en sus funciones y personalmente en su desarrollo personal, sin embargo, esta motivación muchas veces es amortiguada por el sistema burocrático de trabajo que se percibe muy legalista y riguroso. Es frustrante la lentitud de la aceptación de nuevas ideas y la falta de apoyo de los directivos y también de compañeros. Muchos de los entrevistados en la investigación no asocian los temas de innovación con el trabajo que desarrollan, considerando también que no hay incentivos para comportamientos que fomenten la innovación (OECD, 2017).

2.3.2. Hipótesis Principal y Específicas

Hipótesis principal

El Clima Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022

Hipótesis Específicas

- El liderazgo, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.
- Las relaciones laborales, se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.
- La comunicación, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.
- La participación, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.
- El reconocimiento, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Identificación de variables

Variable Independiente (VI)

Clima Organizacional

Variable Dependiente (VD)

Satisfacción Laboral

2.3.3.2 Identificación operacional de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VI: CLIMA ORGANIZACIONAL	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de delegación de responsabilidades• Nivel de toma de decisiones• Nivel de apoyo en recursos de la alta dirección
	Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de conflictos• Nivel de confianza• Nivel de integración entre áreas
	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de información• Nivel de acceso a canales de comunicación• Nivel de comprensión de las comunicaciones
	Participación	

	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de independencia al tomar decisiones • Nivel de apoyo • Nivel de eficacia • Nivel de recompensas por logro de resultados
VD: SATISFACCIÓN LABORAL	<p>Condiciones de desarrollo personal y profesional</p> <p>Condiciones fisiológicas</p> <p>Condiciones sociales</p> <p>Recompensas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación voluntaria • Nivel de valoración de esfuerzos • Nivel de identificación con el puesto • Recursos actuales • Nivel de satisfacción por aportes • Nivel de valoración de la empresa • Nivel de identificación con el equipo • Solución de conflictos • Valoración de recompensas

		<ul style="list-style-type: none">• Valoración por logros o resultados
--	--	--

CAPÍTULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1. Población y Muestra

3.1.1. Población

La población para la presente investigación está representada por 360 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco a febrero del 2022.

Cuadro 2

Personal de la municipalidad de barranco a febrero de 2022

PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE BARRANCO A FEBRERO DE 2022

UNIDADES	DL N° 1057	DL N° 276	DL N° 728	Total
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2	1		3
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1			1
GERENCIA DE ASESORIA JURIDICA	1			1
GERENCIA DE CULTURA Y TURISMO	1	3	1	5
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	1	1		2
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	2		1	3
GERENCIA DE EDUCACIÓN , SALUD Y DEPORTE	2	7	6	15
GERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA	110	3	15	128
GERENCIA DE PARTICIPACION VECINAL Y BIENESTAR SOCIAL		1		1
GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACION	3			3
GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDAD Y GESTION AMBIENTAL	47	2	75	124
SUBGERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL	4		6	10
SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	2			2
SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD	2			2
SUBGERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y COACTIVA ADMINISTRATIVA	13			13

SUBGERENCIA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	5	6		11
SUBGERENCIA DE GESTION DE RIESGO DE DESASTRE	1	1		2
SUBGERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	1			1
SUBGERENCIA DE OBRAS PRIVADAS, CATASTRO Y CONTROL URBANO	2			2
SUBGERENCIA DE OBRAS PUBLICAS Y VIAL	2			2
SUBGERENCIA DE RECAUDACION ORDINARIA Y COACTIVA TRIBUTARIA	5	2		7
SUBGERENCIA DE REGISTRO Y FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA	4			4
SUBGERENCIA DE SISTEMAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN	1	1		2
SUBGERENCIA DE TESORERÍA	3	2	1	6
SUBGERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	6	3	10
Total general	216	36	108	360

3.1.2. Muestra

La muestra para la presente investigación estuvo constituida por 110 Servidores que laboran en las gerencias y subgerencias de la Municipalidad Distrital de Barranco, tomándose el instrumento de forma anónima y sin distinción de área a la cual pertenecía el trabajador, siendo una muestra probabilística aleatoria simple (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013, p. 246).

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

N = tamaño de la población = 360 Servidores Públicos

Z = nivel de confianza = 1.96

p = probabilidad de éxito o proporción esperada = 50%

q = probabilidad de fracaso = 50%

d = error máximo admisible en términos de proporción = 7.79 %

n = 110 Servidores Públicos.

Cuadro 3

Unidades orgánicas de la municipalidad de Barranco a febrero de 2022

UNIDADES ORGANICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE BARRANCO A FEBRERO DE 2022

UNIDADES	DL N° 1057	DL N° 276	DL N° 728	Total
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2	1		3
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1			1
GERENCIA DE ASESORIA JURIDICA	1			1
GERENCIA DE CULTURA Y TURISMO	1	3	1	5
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	1	1		2
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	2		1	3
GERENCIA DE EDUCACIÓN , SALUD Y DEPORTE	2	7	6	15
GERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA	110	3	15	128
GERENCIA DE PARTICIPACION VECINAL Y BIENESTAR SOCIAL		1		1
GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACION	3			3
GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDAD Y GESTION AMBIENTAL	47	2	75	124
SUBGERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL	4		6	10
SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	2			2
SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD	2			2
SUBGERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y COACTIVA ADMINISTRATIVA	13			13
SUBGERENCIA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	5	6		11
SUBGERENCIA DE GESTION DE RIESGO DE DESASTRE	1	1		2
SUBGERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	1			1
SUBGERENCIA DE OBRAS PRIVADAS, CATASTRO Y CONTROL URBANO	2			2
SUBGERENCIA DE OBRAS PUBLICAS Y VIAL	2			2
SUBGERENCIA DE RECAUDACION ORDINARIA Y COACTIVA TRIBUTARIA	5	2		7
SUBGERENCIA DE REGISTRO Y FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA	4			4
SUBGERENCIA DE SISTEMAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN	1	1		2
SUBGERENCIA DE TESORERÍA	3	2	1	6
SUBGERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	6	3	10
Total general	216	36	108	360

De las 25 unidades orgánicas de trabajo, tenemos gerencias y subgerencias, de las cuales en forma aleatoria y anónima se tomó una muestra de 110 servidores.

Cuadro 4

Número de trabajadores por régimen laboral

Régimen laboral	DL N° 1057	DL N° 276	DL N° 728
Número de trabajadores	216	36	108

Criterios de inclusión

Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Barranco, con vínculo laboral, pertenecientes a los regímenes laborales 1057 (CAS), 276 y 728.

Criterios de exclusión

Trabajadores que no se encuentren en ningún Régimen Laboral de planilla en la Municipalidad Distrital de Barranco.

3.2. Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1. Tipo de investigación

Descriptivo, porque nos permitió responder a todas las interrogantes y objetivos planteados en la tesis de investigación.

3.2.2. Nivel de investigación

Ubicamos esta investigación en un nivel aplicado.

3.2.3. Método y Diseño

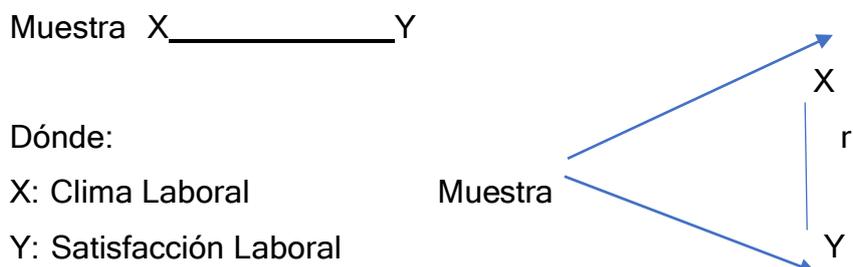
Diseño a utilizar en el estudio

El presente trabajo de investigación es de diseño No Experimental, de carácter descriptivo y correlacional,

Correlacional, porque el “estudio asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 95).

Aplicada, porque tiene como objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 36).

Se realizó un estudio observacional de corte transversal porque se realizó una sola medición de los sujetos. Está representado por el siguiente diagrama.



3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

3.3.1. Técnica

Se empleó como técnica de recolección de datos de la investigación la encuesta, denominada: Encuesta sobre el Clima Laboral y su relación con la Satisfacción de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Barranco, distribuida como sigue:

Cinco dimensiones de Clima Laboral:

- Liderazgo
- Relaciones Personales
- Comunicación
- Participación
- Reconocimiento

Cuatro dimensiones de Satisfacción Laboral:

- Satisfacción en las condiciones de desarrollo personal y profesional
- Satisfacción con las condiciones fisiológicas
- Satisfacción con las condiciones sociales
- Satisfacción con las recompensas

La encuesta es virtual y se desarrollará en la Municipalidad de Barranco.

3.3.2. Instrumentos

Se ha considerado pertinente utilizar el cuestionario, con una serie de preguntas atinentes a obtener información sobre los puntos más importantes de las dimensiones de las dos variables, clima organizacional y satisfacción laboral.

3.4 Procesamiento de Datos

Se emplea el programa estadístico SPSS (Statistical Package Ciencias Social, Paquete Estadístico para Ciencias Sociales) y el Programa Excel.

La prueba estadística que se utilizó en el presente estudio fue el coeficiente de correlación de Spearman que buscó determinar la relación entre las dos variables del estudio y sus componentes.

Posteriormente, los métodos utilizados para el procesamiento de la información han sido el análisis y la síntesis y el de deducción e inducción, que nos permiten analizar diferentes comportamientos de los indicadores estudiados.

Cuadro 5

Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.100	Correlación negativa débil
0.00	No existe Correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Contreras y Ramírez (2019), adaptado de Hernández y Fernández (2010).

3.4.1. Confiabilidad del instrumento

Para la confiabilidad se utilizó un piloto del 15% de la muestra, siendo esta de 32 personas, a los cuales se aplicó el instrumento. Utilizando el programa SPSS se procedió a medir el Alfa de Cronbach obteniendo como resultado 0,968 lo cual indicaría que el instrumento

tiene las condiciones para reproducir de forma correcta en tiempo y espacio, los resultados que se esperan (De Souza et al., 2017).

Cuadro 6

Confiabilidad según Alfa de Cronbach

<u>Estadísticas de fiabilidad</u>	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
<u>,968</u>	<u>32</u>

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

A raíz de la aplicación de la encuesta a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, se obtuvo la información necesaria para la elaboración de las tablas y figuras que representan los resultados que se han obtenido.

Variable: Clima organizacional

Dimensión liderazgo

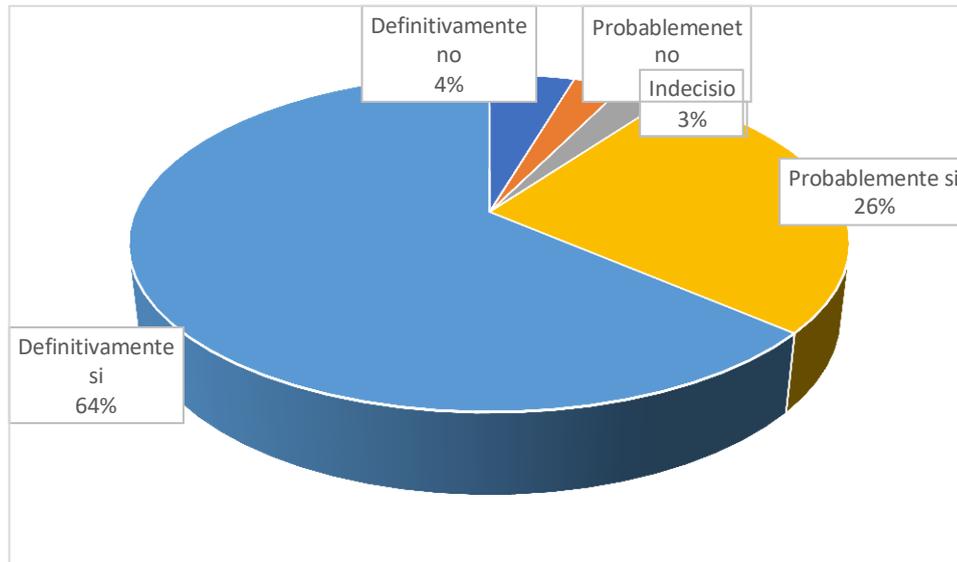
Tabla 1:

Funciones de trabajo bien definidas

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	5	5%
Probablemente no	3	3%
Indeciso	3	3%
Probablemente si	29	26%
Definitivamente si	70	64%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1:



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1, en respuesta a la cuestión: Mis funciones de trabajo están bien definidas, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 64% respondió “definitivamente si” y 26 % “probablemente sí”.

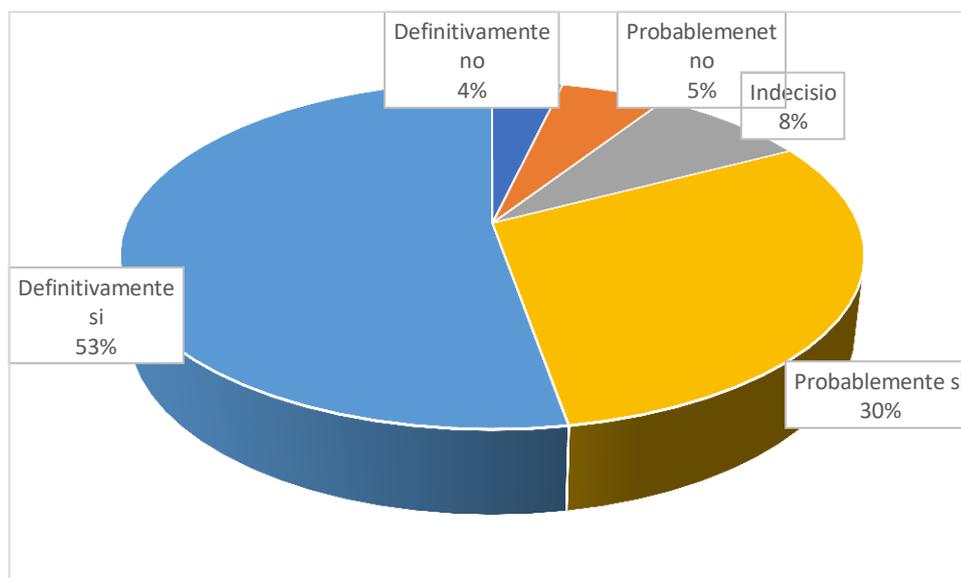
Tabla 2:

Definición de procesos dentro del área

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	4	4%
Probablemente no	6	5%
Indeciso	9	8%
Probablemente si	33	30%
Definitivamente si	58	53%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2:



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2, en respuesta a la cuestión: Están definidos los procesos de trabajo dentro mi área, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 53% respondió “definitivamente si” y 30 % “probablemente sí”.

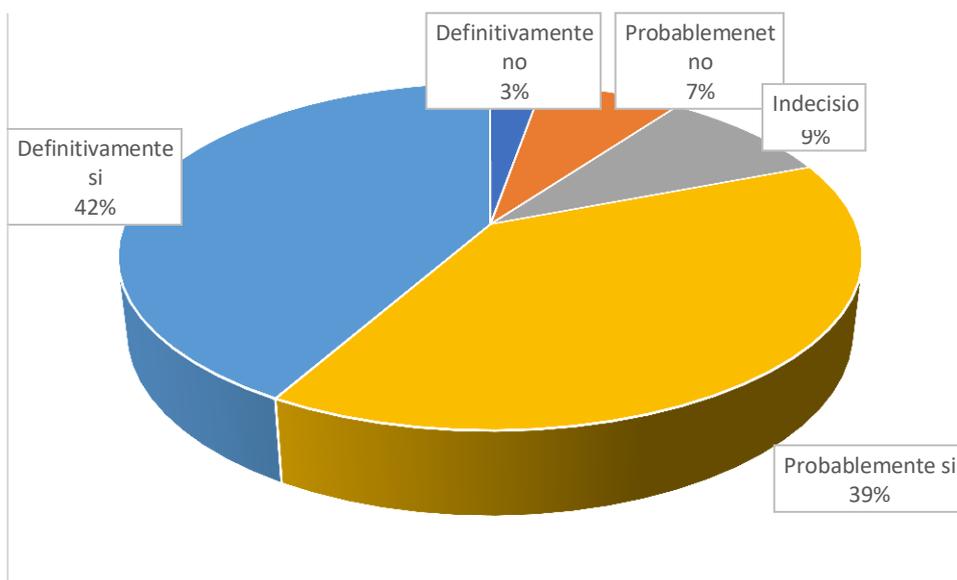
Tabla 3:

Información para tomar decisiones

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	3	3%
Probablemente no	8	7%
Indeciso	10	9%
Probablemente si	43	39%
Definitivamente si	46	42%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3:



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3, en respuesta a la cuestión: Mi área de trabajo me provee la información necesaria para tomar las mejores decisiones, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 42% respondió “definitivamente si” y 39 % “probablemente sí”.

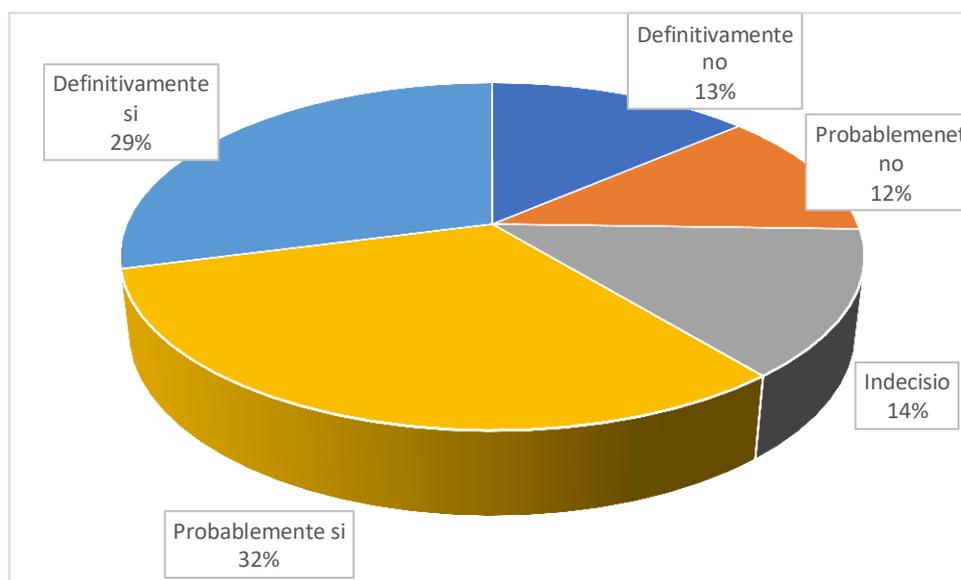
Tabla 4:

Sobre recursos tecnológicos y materiales

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	15	14%
Probablemente no	13	12%
Indeciso	15	14%
Probablemente si	35	32%
Definitivamente si	32	29%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, en respuesta a la cuestión: Me proveen los recursos tecnológicos y materiales que faciliten el desarrollo de mi trabajo, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 29% respondió “definitivamente si” y 13 % “definitivamente no”.

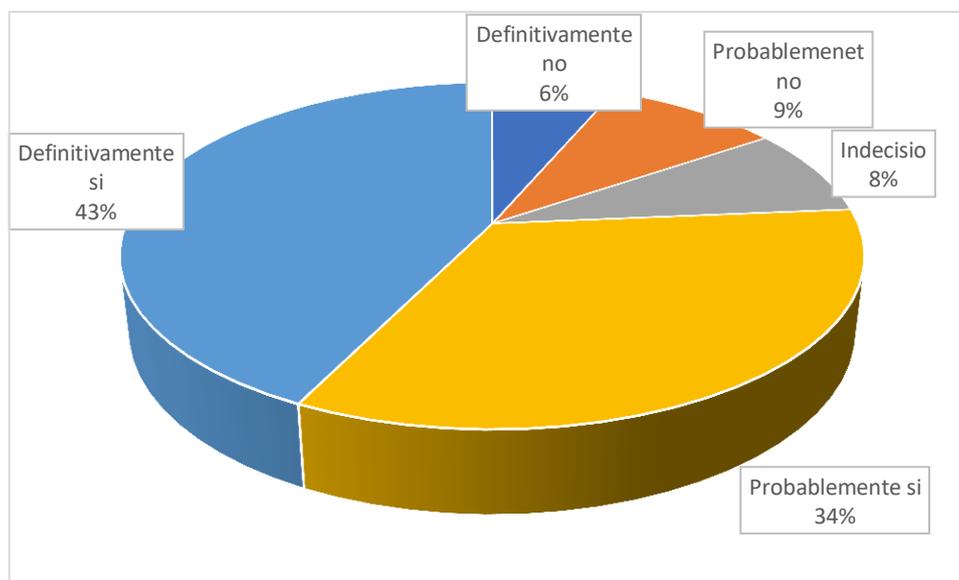
Tabla 5

Sobre los protocolos de salud

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	7	6%
Probablemente no	10	9%
Indeciso	9	8%
Probablemente si	37	34%
Definitivamente si	47	43%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5, en respuesta a la cuestión: Los protocolos de salud por Covid- 19, se desarrollan de forma eficiente., de los 110 servidores públicos

de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 43% respondió “definitivamente si” y 34 % “probablemente si”.

Dimensión relaciones laborales

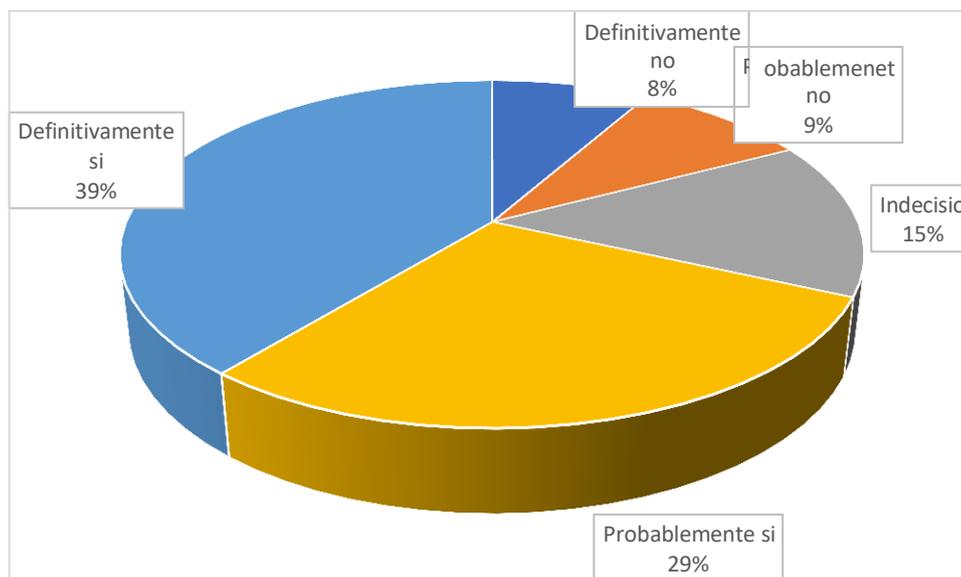
Tabla 6

Métodos para solucionar conflictos

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	9	8%
Probablemente no	10	9%
Indeciso	16	15%
Probablemente si	32	29%
Definitivamente si	43	39%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6, en respuesta a la cuestión: Cuando se presenta un conflicto laboral, existe un método profesional para solucionarlos, de los 110

servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 39% respondió “definitivamente si” y 15 % “indeciso”.

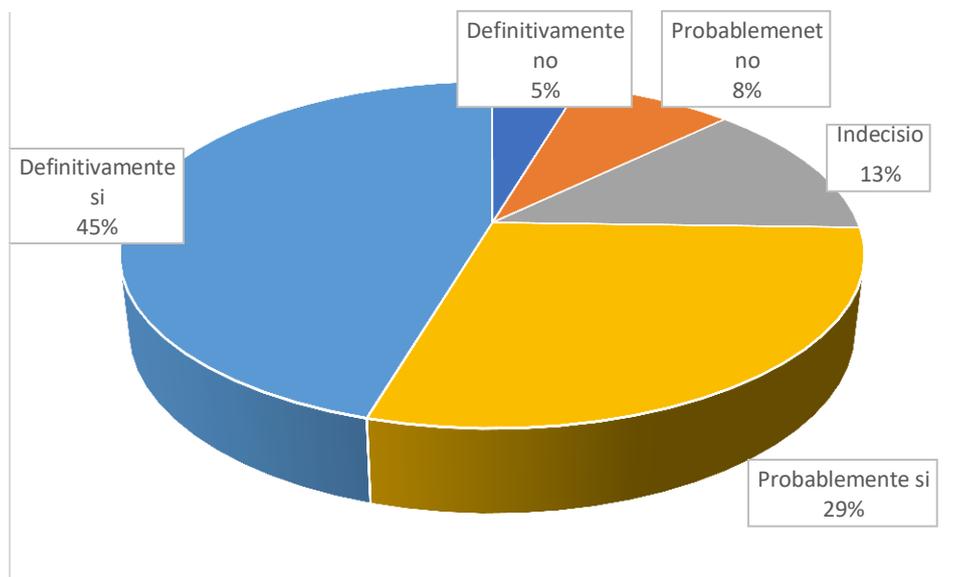
Tabla 7

La Negociación como método para solucionar conflictos

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	5	5%
Probablemente no	9	8%
Indeciso	14	13%
Probablemente si	32	29%
Definitivamente si	50	45%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7, en respuesta a la cuestión: La negociación es un factor considerado en la solución de conflictos., de los 110 servidores públicos de

la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 45% respondió “definitivamente si” y 13 % “indeciso”.

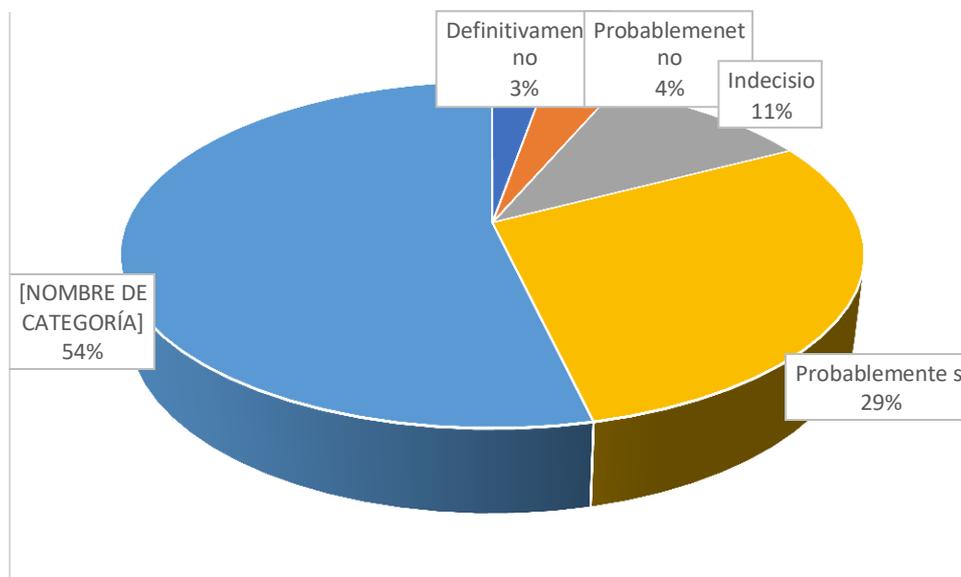
Tabla 8

Sobre la confianza en los compañeros de trabajo

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	3	3%
Probablemente no	4	4%
Indeciso	12	11%
Probablemente si	32	29%
Definitivamente si	59	54%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8, en respuesta a la cuestión: Tengo la seguridad y confianza de que mis compañeros hacen un buen trabajo., de los 110 servidores públicos

de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 54% respondió “definitivamente si” y 29 % “probablemente si”.

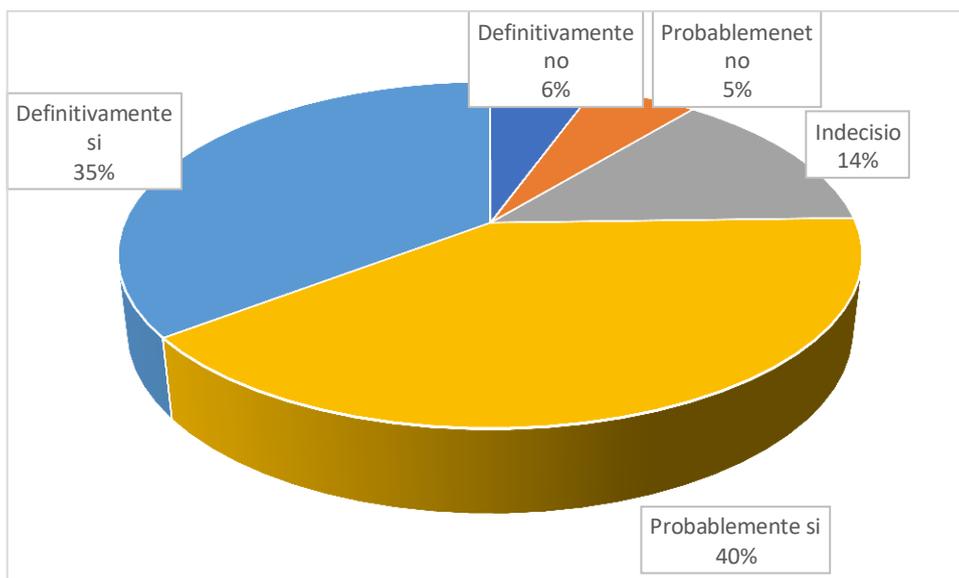
Tabla 9

Sobre el trabajo en equipo

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	6	5%
Probablemente no	6	5%
Indeciso	15	14%
Probablemente si	44	40%
Definitivamente si	39	35%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9, en respuesta a la cuestión: Las diversas áreas buscan apoyarse trabajando en equipo, de los 110 servidores públicos de la

Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 40% respondió “probablemente si” y 14 % “indeciso”.

Dimensión comunicaciones

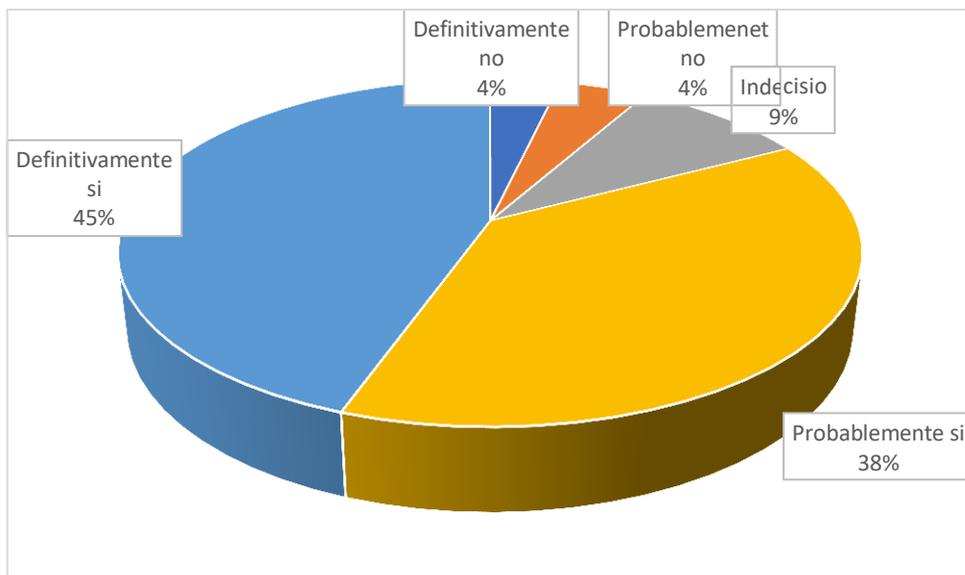
Tabla 10

Comunicación relevante

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	4	4%
Probablemente no	5	5%
Indeciso	10	9%
Probablemente si	42	38%
Definitivamente si	49	45%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10, en respuesta a la cuestión: La comunicación que recibo es relevante para mi trabajo, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 45% respondió “definitivamente si” y 38 % “probablemente si”.

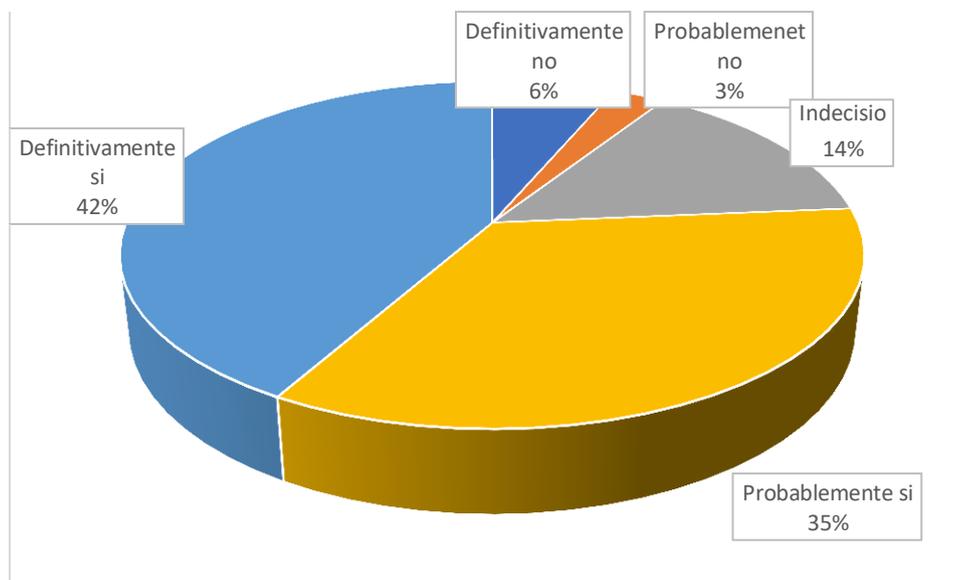
Tabla 11

Canales de comunicación actuales y la información

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	7	6%
Probablemente no	3	3%
Indeciso	16	15%
Probablemente si	38	35%
Definitivamente si	46	42%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11, en respuesta a la cuestión: Los canales de comunicación actuales, me permiten mantenerme informado y comunicado de lo que pasa en la municipalidad dentro y fuera., de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 42% respondió “definitivamente si” y 35 % “probablemente si”.

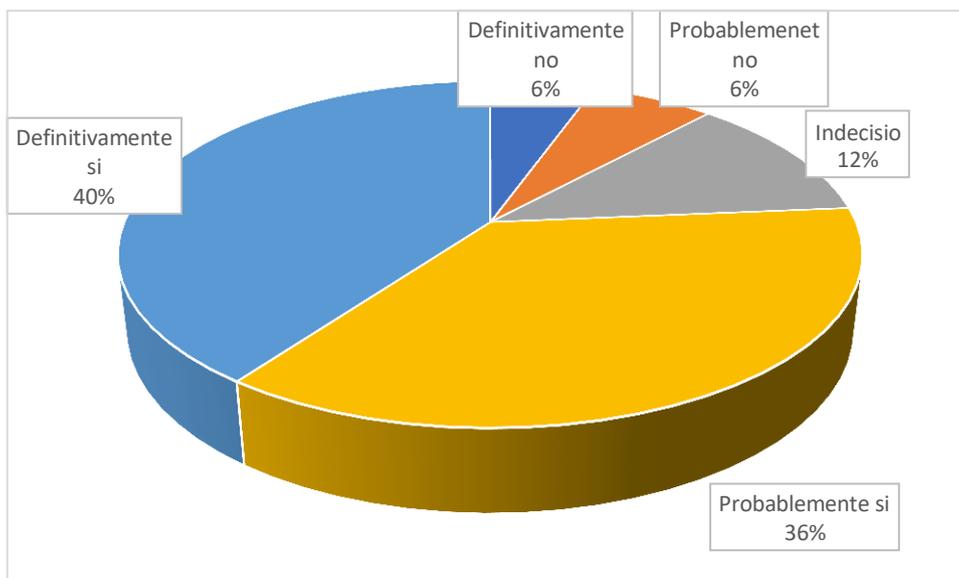
Tabla 12

Canales de comunicación actuales

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	6	5%
Probablemente no	7	6%
Indeciso	13	12%
Probablemente si	40	36%
Definitivamente si	44	40%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12, en respuesta a la cuestión: Conozco el uso de los diferentes canales de comunicación de la Municipalidad, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 40 % respondió “definitivamente si” y 12 % “indeciso”.

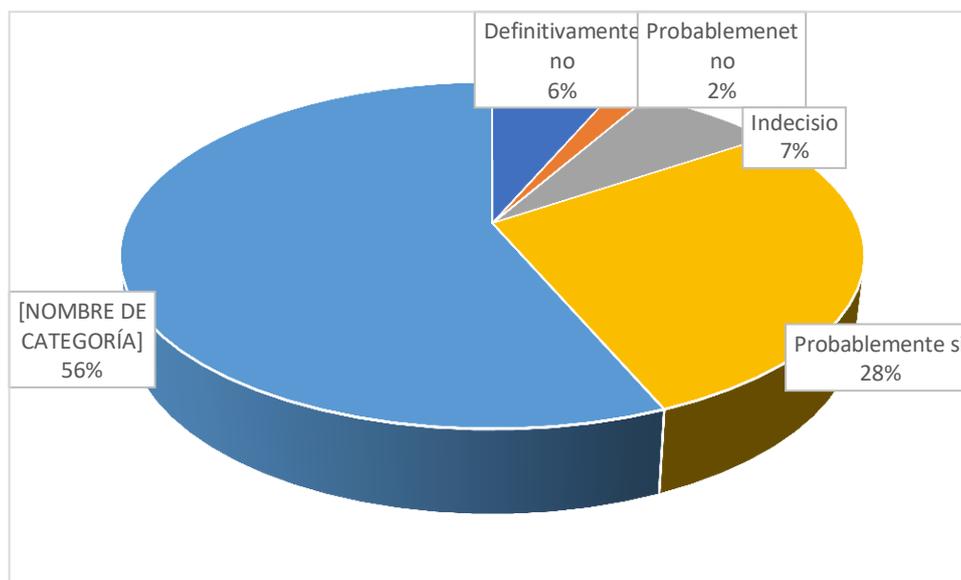
Tabla 13

Comunicación con los superiores

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	7	6%
Probablemente no	2	2%
Indeciso	8	7%
Probablemente si	31	28%
Definitivamente si	62	56%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13, en respuesta a la cuestión: Puedo comunicarme abiertamente con mis superiores, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 56 % respondió “definitivamente si” y 28 % “probablemente si”.

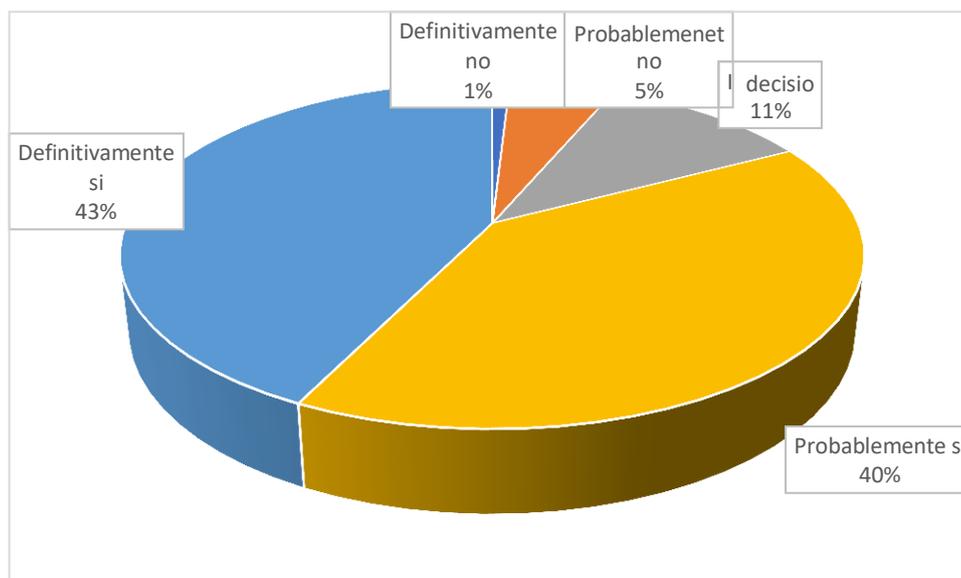
Tabla 14

Comprensión de la información

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	1	1%
Probablemente no	6	5%
Indeciso	12	11%
Probablemente si	44	40%
Definitivamente si	47	43%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14, en respuesta a la cuestión: Puedo entender la información que me imparten por los diferentes canales de comunicación, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 43 % respondió “definitivamente si” y 40 % “probablemente si”.

Dimensión Participación

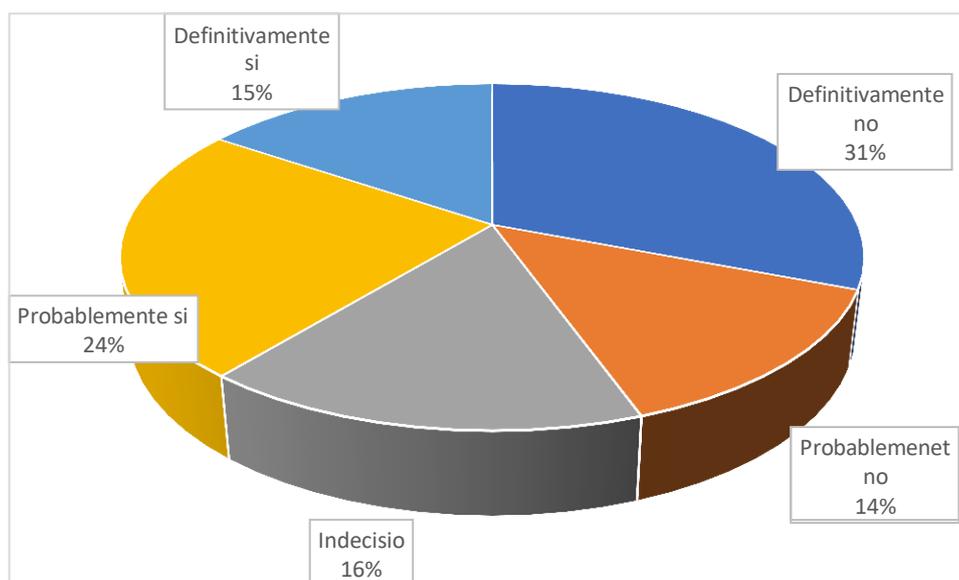
Tabla 15

Sobre la toma de decisiones

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	34	31%
Probablemente no	15	14%
Indeciso	18	16%
Probablemente si	26	24%
Definitivamente si	17	15%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15, en respuesta a la cuestión: Puedo tomar decisiones sin consultar a mis superiores, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 15 % respondió “definitivamente si” y 31 % “definitivamente no”.

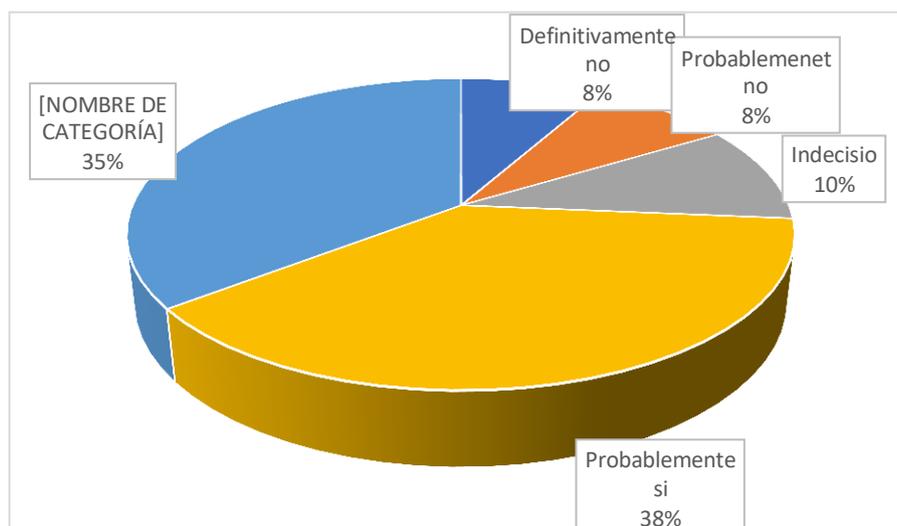
Tabla 16

Modelo actual de trabajo y la valoración personal

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	9	8%
Probablemente no	9	8%
Indeciso	11	10%
Probablemente si	42	38%
Definitivamente si	39	35%
Total	110	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16, en respuesta a la cuestión: El modelo actual de trabajo en mi área busca valorarme como persona, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 35 % respondió “definitivamente si” y 38 % “probablemente si”.

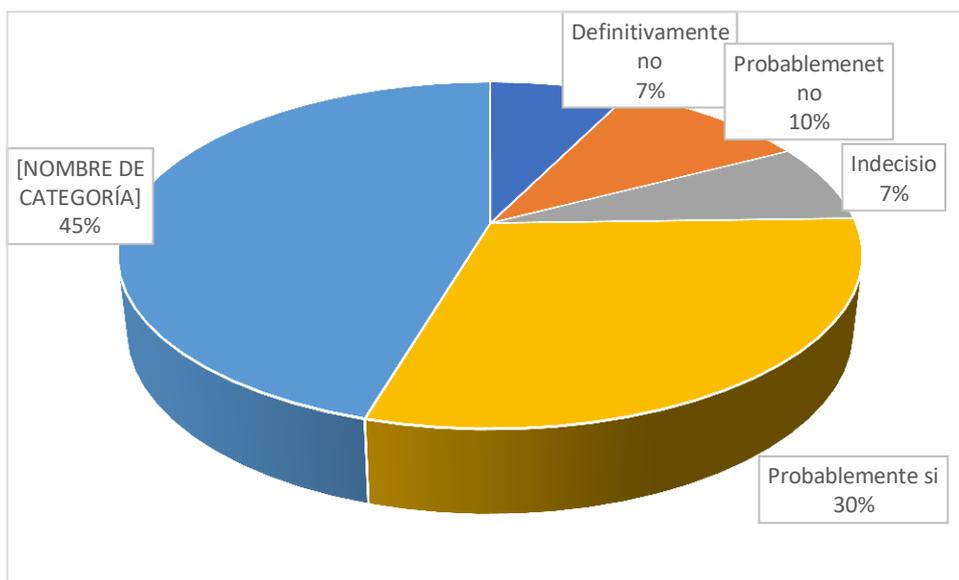
Tabla 17

Modelo actual de trabajo y la motivación

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	8	7%
Probablemente no	11	10%
Indeciso	8	7%
Probablemente si	33	30%
Definitivamente si	50	45%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17, en respuesta a la cuestión: El modelo actual de trabajo actual en mi área, me motiva a integrarme y trabajar mejor, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 45 % respondió “definitivamente si” y 30 % “probablemente si”.

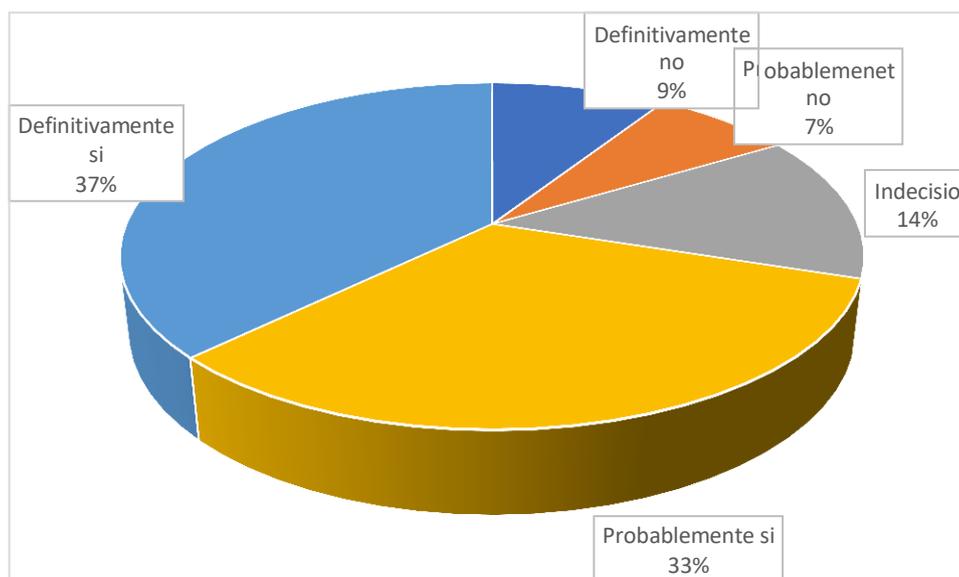
Tabla 18

Sobre el logro de resultados

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	10	9%
Probablemente no	8	7%
Indeciso	15	14%
Probablemente si	36	33%
Definitivamente si	41	37%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18, en respuesta a la cuestión: Cuando logro resultados de mi trabajo son celebrados y se alienta a mejorarlos, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 37 % respondió “definitivamente si” y 17 % “indeciso”.

Dimensión reconocimiento

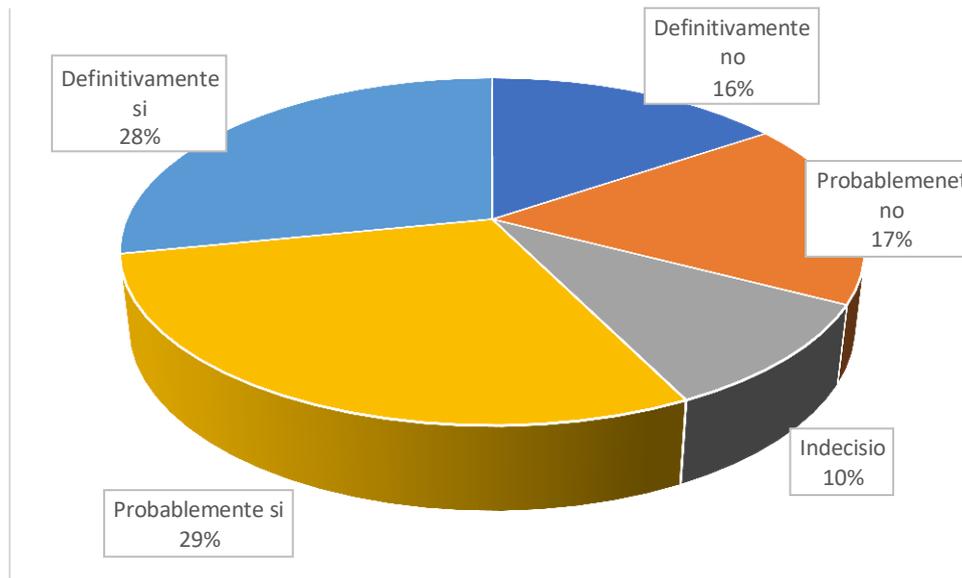
Tabla 19

Cultura de premiación y reconocimiento

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	17	15%
Probablemente no	19	17%
Indeciso	11	10%
Probablemente si	32	29%
Definitivamente si	31	28%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 19, en respuesta a la cuestión: Percibo una cultura de premiación y reconocimiento dentro de mi área, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 28 % respondió “definitivamente sí” y 16 % “definitivamente no”.

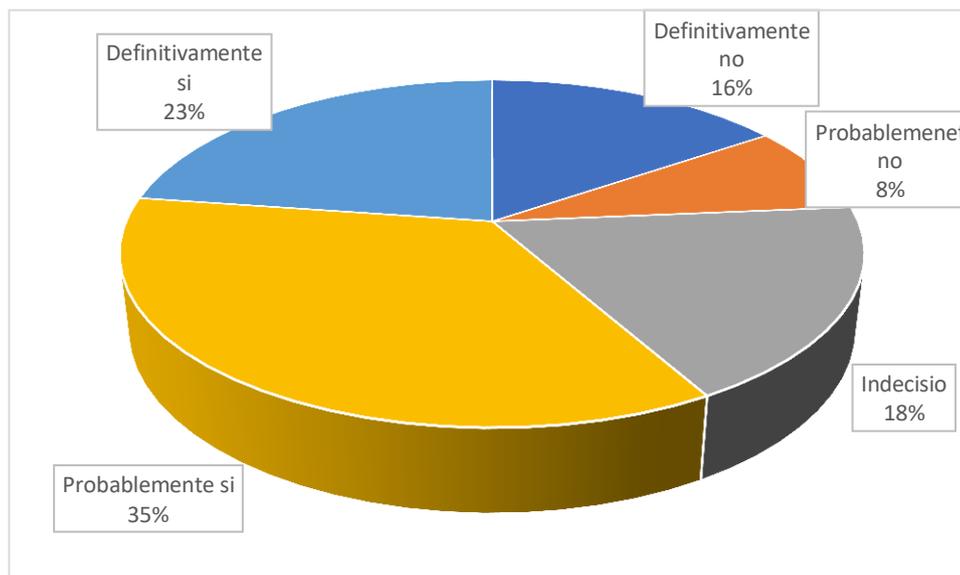
Tabla 20

Sobre la meritocracia

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	17	15%
Probablemente no	9	8%
Indeciso	20	18%
Probablemente si	39	35%
Definitivamente si	25	23%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 20, en respuesta a la cuestión: La meritocracia forma parte de la cultura en el trabajo, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 23 % respondió “definitivamente si” y 16 % “definitivamente no” y un 18 % de “indeciso”.

Variable: Satisfacción laboral

Dimensión condiciones de desarrollo laboral y profesional

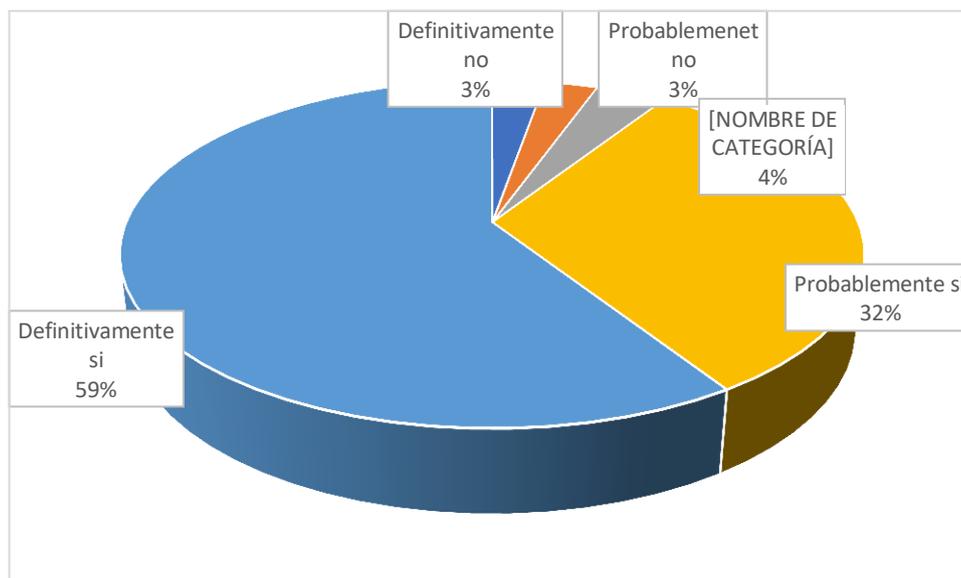
Tabla 21

Apoyo voluntario en el trabajo

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	3	3%
Probablemente no	3	3%
Indeciso	4	4%
Probablemente si	35	32%
Definitivamente si	65	59%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 21, en respuesta a la cuestión: Con gusto me quedo trabajando y apoyando voluntariamente a mis compañeros, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 59 % respondió “definitivamente si” y 32 % “probablemente si”.

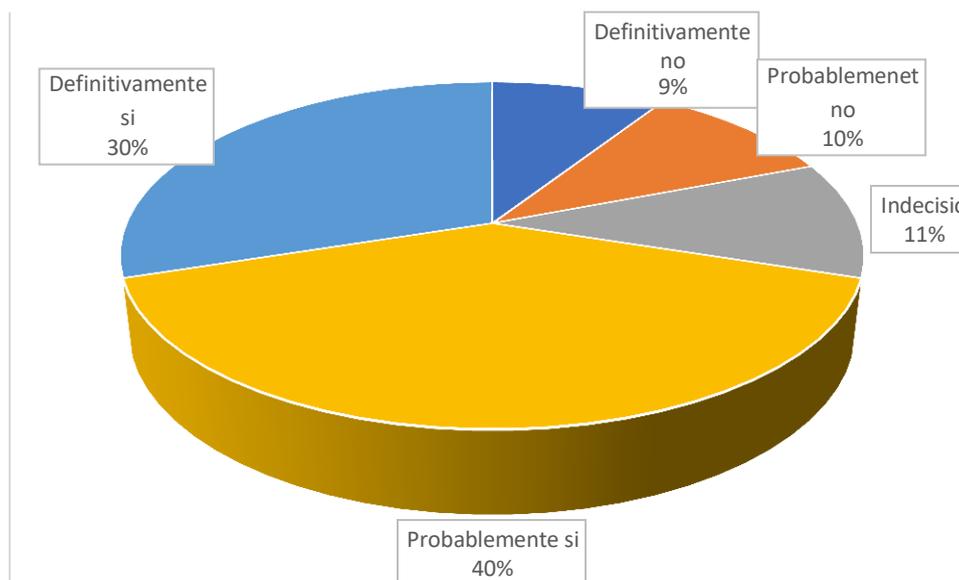
Tabla 22

Percepción de la valoración del esfuerzo

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	10	9%
Probablemente no	11	10%
Indeciso	12	11%
Probablemente si	44	40%
Definitivamente si	33	30%
Total	110	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 22, en respuesta a la cuestión: Percibo que mi esfuerzo por mi trabajo es valorado, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 30 % respondió “definitivamente si” y 10 % “probablemente no”.

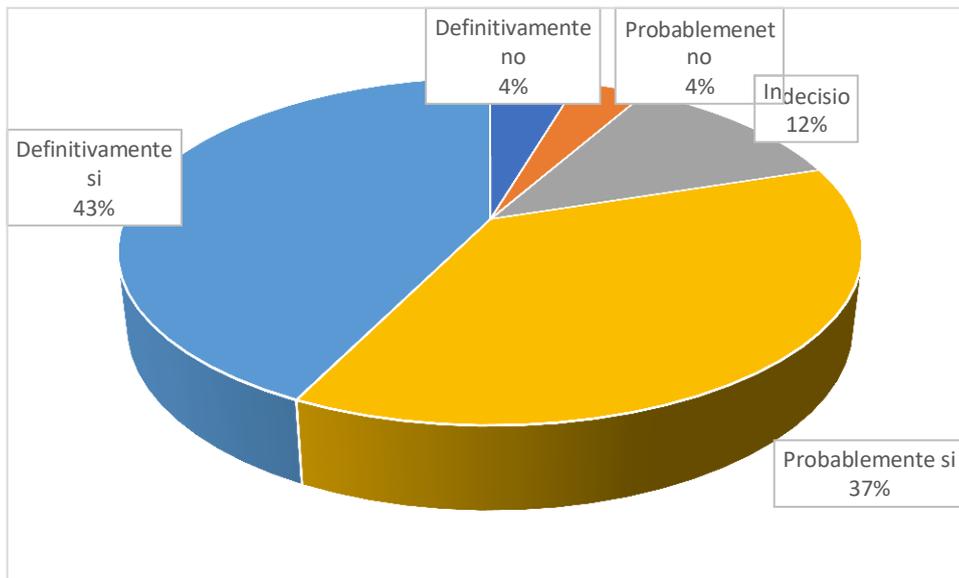
Tabla 23

Convencimiento de su idoneidad en el trabajo

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	5	5%
Probablemente no	4	4%
Indeciso	13	12%
Probablemente si	41	37%
Definitivamente si	47	43%
Total	110	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Gráfico 23



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 23, en respuesta a la cuestión: Estoy convencido que este es el lugar idóneo para desarrollar mis habilidades, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 43 % respondió “definitivamente si” y 37 % “probablemente si”.

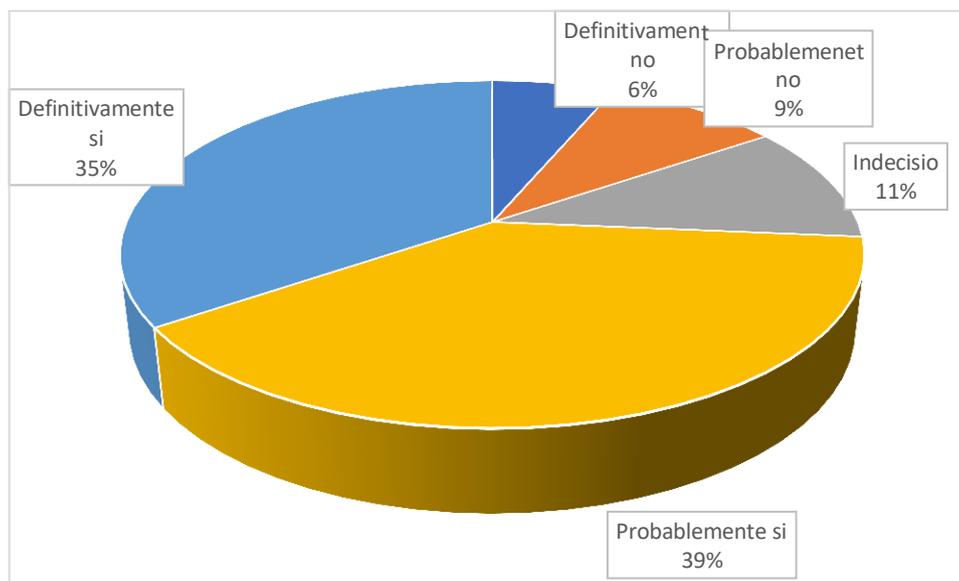
Tabla 24

Sobre la creatividad y la innovación

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	7	6%
Probablemente no	10	9%
Indeciso	12	11%
Probablemente si	43	39%
Definitivamente si	38	35%
Total	110	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Gráfico 24



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24, en respuesta a la cuestión: Me siento libre para crear e innovar en la entidad., de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 35 % respondió “definitivamente si” y 39 % “probablemente si”.

Dimensión condiciones fisiológicas

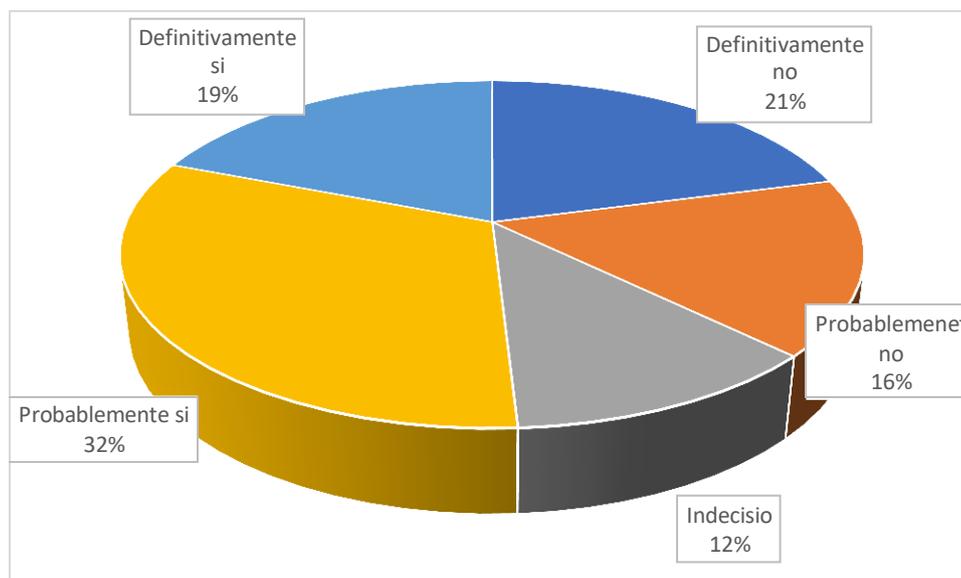
Tabla 25

Satisfacción con recursos actuales

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	23	21%
Probablemente no	18	16%
Indeciso	13	12%
Probablemente si	35	32%
Definitivamente si	21	19%
Total	110	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Gráfico 25



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25, en respuesta a la cuestión: Me siento satisfecho con los recursos tecnológicos y materiales que dispongo para mi trabajo, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 19 % respondió “definitivamente si” y 21 % “definitivamente no”.

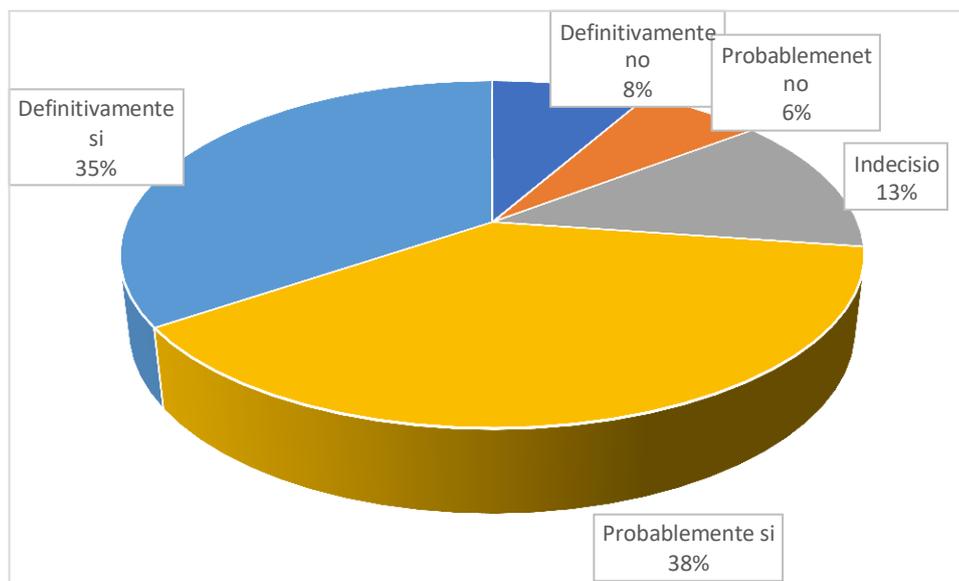
Tabla 26

Valoración de aportes de esfuerzos y conocimientos

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	9	8%
Probablemente no	7	6%
Indeciso	14	13%
Probablemente si	42	38%
Definitivamente si	38	35%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26, en respuesta a la cuestión: Se valoran mis aportes en conocimientos y mi esfuerzo, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 35 % respondió “definitivamente si” y 38 % “probablemente si”.

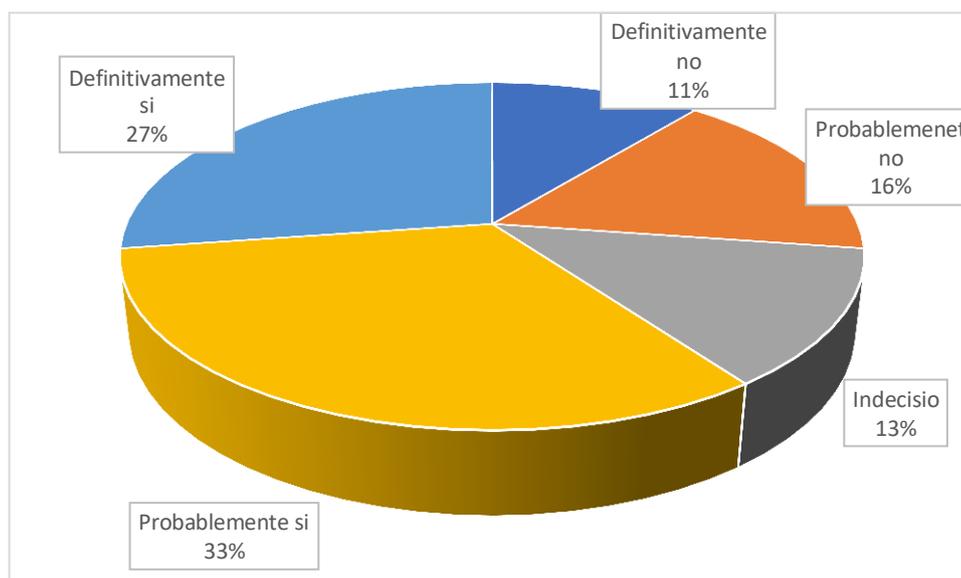
Tabla 27

Desarrollo integral

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	12	11%
Probablemente no	18	16%
Indeciso	14	13%
Probablemente si	36	33%
Definitivamente si	30	27%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27, en respuesta a la cuestión: Se preocupan por mi vida personal, familiar, además de la laboral, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 27 % respondió “definitivamente sí” y 16 % “probablemente no”.

Dimensión condiciones sociales

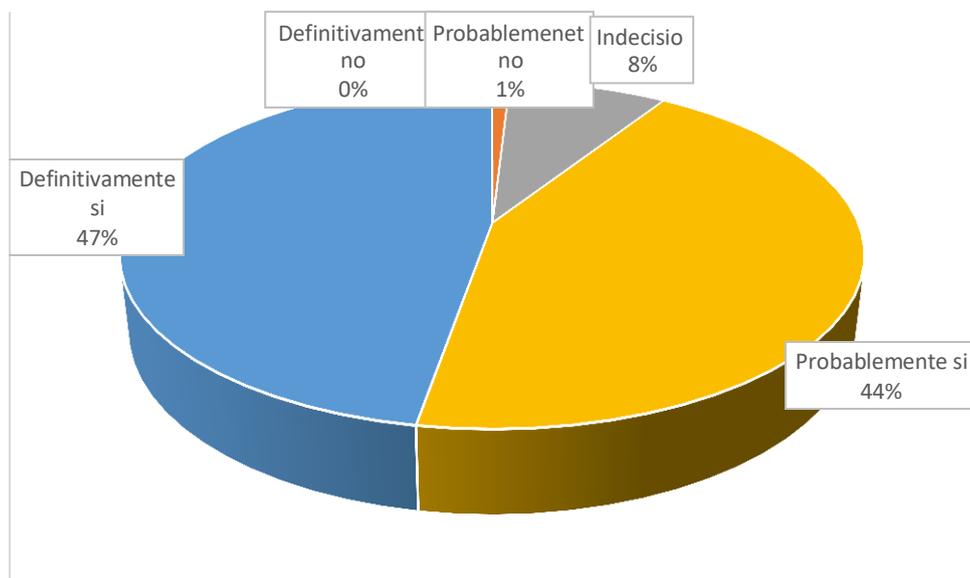
Tabla 28

Compromiso con la entidad

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	1	1%
Indeciso	9	8%
Probablemente si	48	44%
Definitivamente si	52	47%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 28, en respuesta a la cuestión: Comparto el mismo sentir de los compañeros por mejorar en la entidad, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 47 % respondió “definitivamente si” y 44 % “probablemente si”.

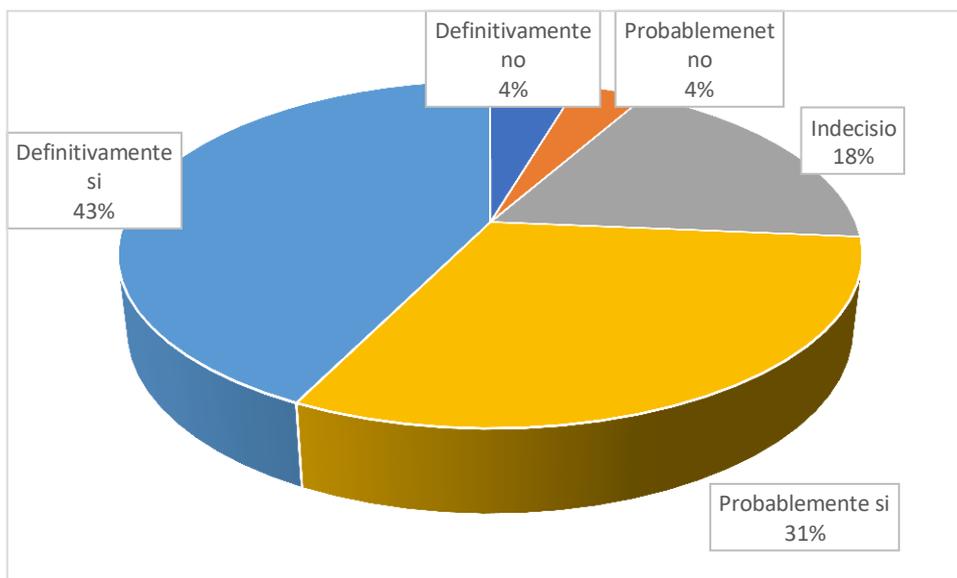
Tabla 29

Percepción de la forma de solucionar conflictos

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	5	5%
Probablemente no	4	4%
Indeciso	20	18%
Probablemente si	34	31%
Definitivamente si	47	43%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 29, en respuesta a la cuestión: Los conflictos se solucionan de una manera armoniosa y respetuosa, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 43 % respondió “definitivamente si” y 18 % “indeciso”.

Dimensión recompensas

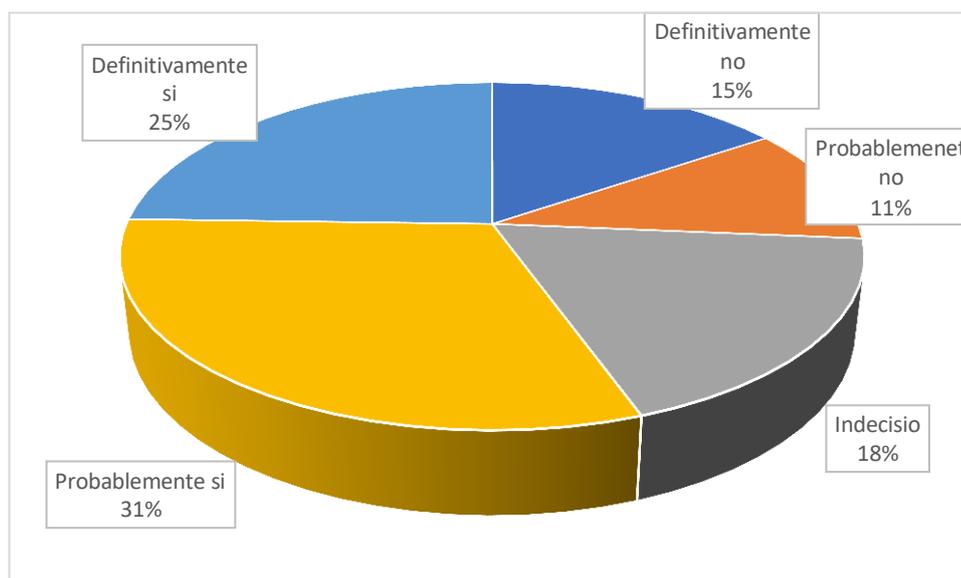
Tabla 30

Recompensas de felicitación por desempeño

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	17	15%
Probablemente no	12	11%
Indeciso	20	18%
Probablemente si	34	31%
Definitivamente si	27	25%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 30, en respuesta a la cuestión: Recibo recompensas de felicitación por mi desempeño, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 25 % respondió “definitivamente si” y 15 % “definitivamente no”.

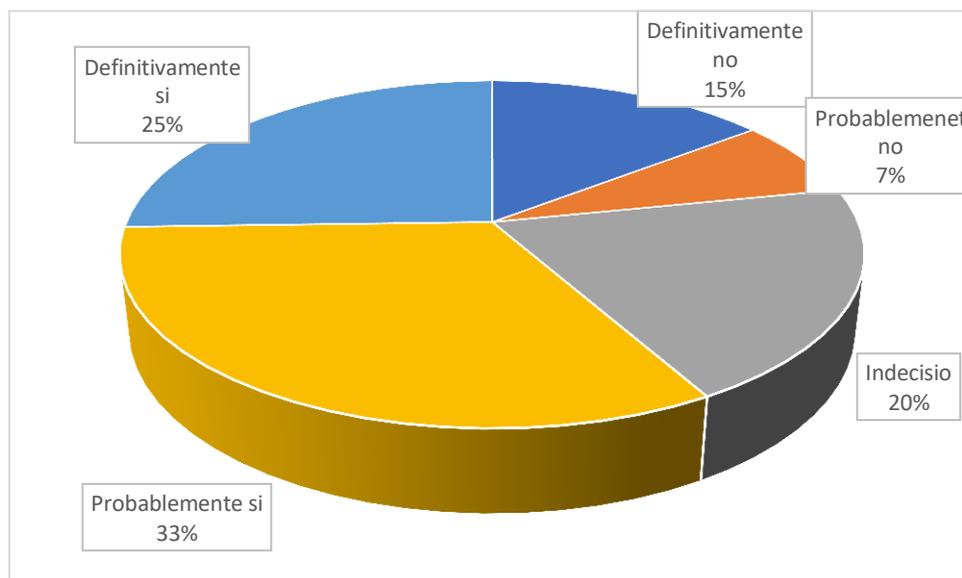
Tabla 31

Satisfacción con las remuneraciones

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	16	15%
Probablemente no	8	7%
Indeciso	22	20%
Probablemente si	36	33%
Definitivamente si	28	25%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 31, en respuesta a la cuestión: Estoy conforme con mi trabajo y la remuneración., de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 25 % respondió “definitivamente si” y 33 % “probablemente si” y un 20 % de “indeciso”.

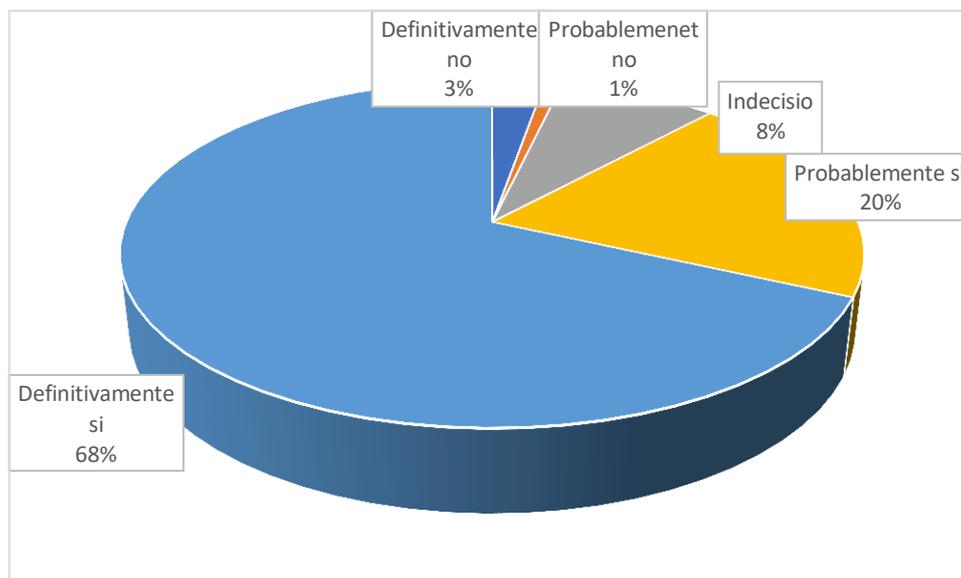
Tabla 32

Sobre el orgullo laboral

Categoría	Cantidad	%
Definitivamente no	3	3%
Probablemente no	1	1%
Indeciso	9	8%
Probablemente si	22	20%
Definitivamente si	75	68%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 32, en respuesta a la cuestión: En términos generales, me siento orgulloso de pertenecer a esta institución, de los 110 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco encuestados, se muestra que el 68 % respondió “definitivamente si” y 20 % “probablemente si”.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Contrastación de hipótesis general

Hipótesis nula

Ho: El Clima Organizacional no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022

Hipótesis alternativa

Ha: El Clima Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022

Prueba de normalidad

Ho: La distribución de los datos son normales

Ha: La distribución de los datos no son normales

Tabla 33

Prueba de la normalidad clima laboral y satisfacción laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
CLIMA LABORAL	,111	110	,002
SATISFACCIÓN LABORAL	,096	110	,015

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La presente muestra la prueba de normalidad de las variables independiente y dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la prueba de normalidad se determinó el test de Kolmogorov, debido a que la muestra es mayor de 50. El sig. para ambas variables es menor de 0.05, por lo tanto, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , y al ser no paramétricos se aplicará el coeficiente de Spearman.

Tabla 34

Correlación de las variables clima laboral y satisfacción laboral

Correlaciones

			CLIMA LABORAL	SATISFACCIÓN LABORAL
Rho de Spearman	CLIMA LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,888**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,888**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Nota. La presente muestra la prueba de correlación de las variables independiente y dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 34 se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables, y teniendo $r = 0,888$ correlación positiva muy fuerte.

Tabla 35

Contingencia de las variables clima laboral y satisfacción laboral

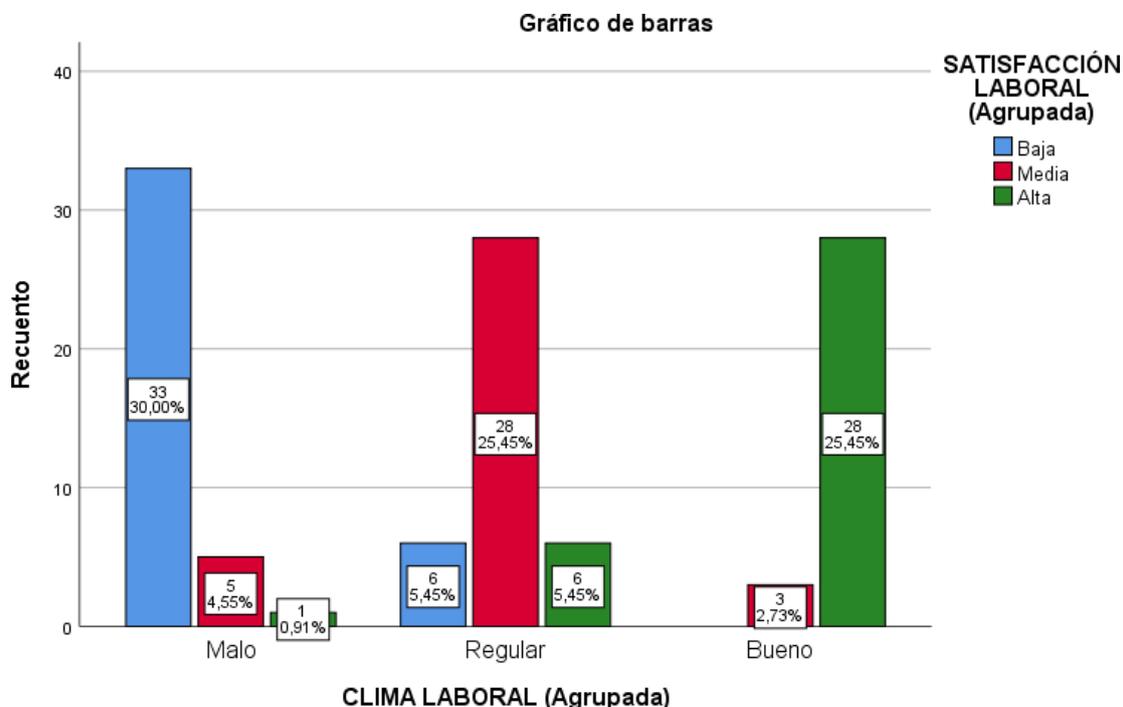
*Tabla cruzada CLIMA LABORAL (Agrupada)*SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)*

			SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)			
			Baja	Media	Alta	Total
CLIMA LABORAL (Agrupada)	Malo	Recuento	33	5	1	39
		% del total	30,0%	4,5%	0,9%	35,5%
	Regular	Recuento	6	28	6	40
		% del total	5,5%	25,5%	5,5%	36,4%
	Bueno	Recuento	0	3	28	31
		% del total	0,0%	2,7%	25,5%	28,2%
Total		Recuento	39	36	35	110
		% del total	35,5%	32,7%	31,8%	100,0%

Nota. La presente muestra la prueba de contingencia de las variables independiente y dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

Contingencia de las variables clima laboral y satisfacción laboral



Nota. La presente muestra la percepción de las variables independiente y dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 35 y figura 1, los servidores públicos de la Municipalidad de Barranco perciben que el clima laboral es malo y relacionado con una baja satisfacción laboral en un 30 %. Asimismo, un 25 % perciben un clima organizacional calificado como regular relacionado con una satisfacción laboral como media; Por último, un 25.5% perciben un clima organizacional como bueno y al mismo tiempo una satisfacción laboral denominada como alta.

4.2.2. Contrastación de hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1

Hipótesis nula

- **Ho₁**: El liderazgo no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Hipótesis alternativa

- **Ha₁**: El liderazgo, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Prueba de normalidad

Ho₁: La distribución de los datos son normales

Ha₁: La distribución de los datos no son normales

Tabla 36

Prueba de la normalidad liderazgo y satisfacción laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,135	110	,000
SATISFACCIÓN LABORAL	,096	110	,015

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La presente muestra la prueba de normalidad de liderazgo y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la prueba de normalidad se determinó el test de Kolmogorov, debido a que la muestra es mayor de 50. El sig. para ambas variables es menor de 0.05, por lo tanto, al ser no paramétricos se aplicará el coeficiente de Spearman.

Tabla 37

Correlación de liderazgo y satisfacción laboral

Correlaciones

			Liderazgo	SATISFACCIÓN LABORAL
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,737**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,737**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Nota. La presente muestra la prueba de correlación del liderazgo y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 37 se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables, y teniendo $r = 0,737$ correlación positiva considerable.

Tabla 38

Contingencia de liderazgo y satisfacción laboral

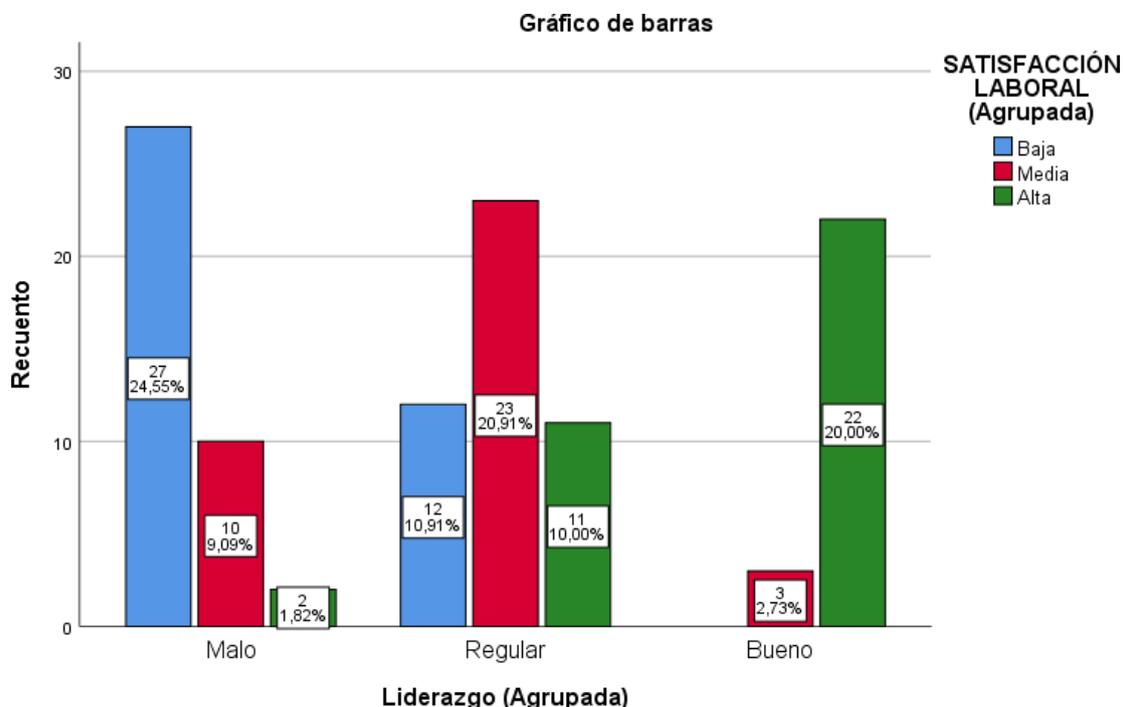
*Tabla cruzada Liderazgo (Agrupada)*SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)*

			SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)			
			Baja	Media	Alta	Total
Liderazgo (Agrupada)	Malo	Recuento	27	10	2	39
		% del total	24,5%	9,1%	1,8%	35,5%
	Regular	Recuento	12	23	11	46
		% del total	10,9%	20,9%	10,0%	41,8%
	Bueno	Recuento	0	3	22	25
		% del total	0,0%	2,7%	20,0%	22,7%
Total	Recuento	39	36	35	110	
	% del total	35,5%	32,7%	31,8%	100,0%	

Nota. La presente muestra la prueba de contingencia del liderazgo y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Contingencia de liderazgo y satisfacción laboral



Nota. La presente muestra la percepción del liderazgo y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 38 y figura 2, los servidores públicos de la Municipalidad de Barranco perciben que el liderazgo es malo y relacionado con una baja satisfacción laboral en un 24.5 %. Asimismo, un 20.9 % perciben el liderazgo calificado como regular relacionado con una satisfacción laboral como media; Por último, un 20% perciben un liderazgo como bueno y al mismo tiempo una satisfacción laboral denominada como alta.

Hipótesis Específica 2

Hipótesis nula:

- H_{02} : Las relaciones laborales, no se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Hipótesis alternativa:

- H_{a2} : Las relaciones laborales, se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Prueba de normalidad

- H_{02} : La distribución de los datos son normales
- H_{a2} : La distribución de los datos no son normales

Tabla 39

Prueba de la normalidad relaciones laborales y satisfacción laboral

<i>Pruebas de normalidad</i>			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Relaciones Laborales	,146	110	,000
SATISFACCIÓN LABORAL	,096	110	,015

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La presente muestra la prueba de normalidad de relaciones laborales y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la prueba de normalidad se determinó el test de Kolmogorov, debido a que la muestra es mayor de 50. El sig. para ambas variables es menor de 0.05, por lo tanto, al ser no paramétricos se aplicará el coeficiente de Spearman.

Tabla 40

Correlación de relaciones laborales y satisfacción laboral

Correlaciones

			Relaciones Laborales	SATISFACCIÓN LABORAL
Rho de Spearman	Relaciones Laborales	Coeficiente de correlación	1,000	,825**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,825**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Nota. La presente muestra la prueba de correlación de relaciones laborales y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 39 se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la Ho y se acepta la Ha, por consiguiente, existe una correlación entre las variables, y teniendo $r = 0,825$ correlación positiva muy fuerte.

Tabla 41

Contingencia de relaciones laborales y satisfacción laboral

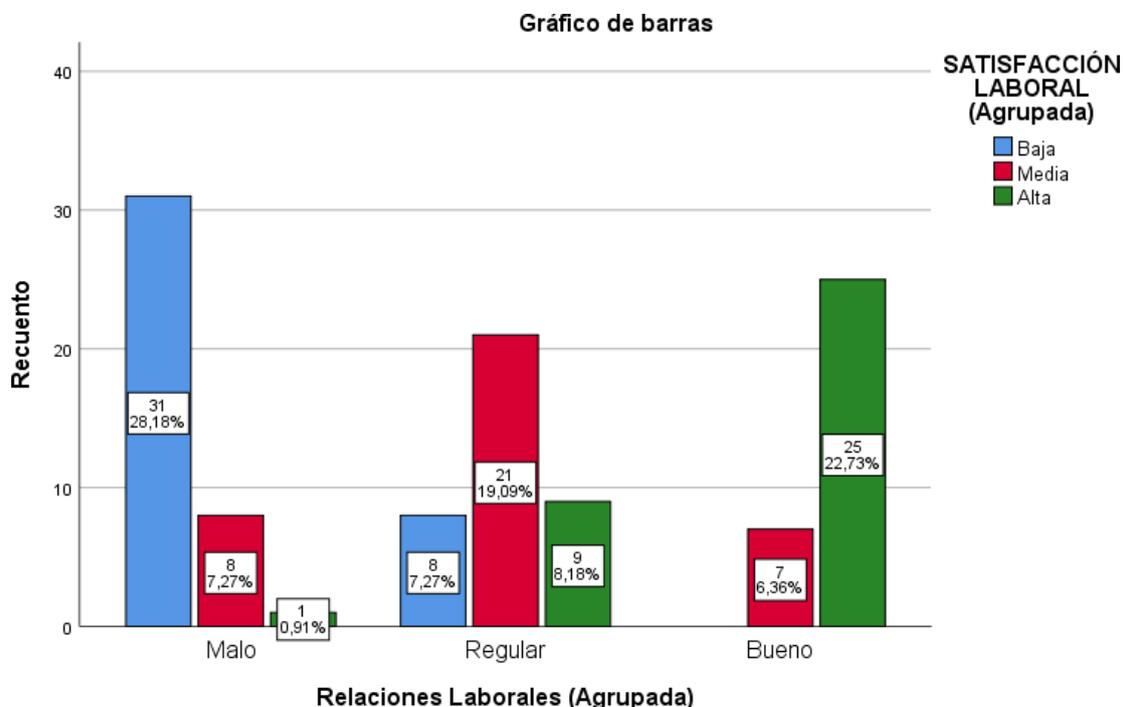
*Tabla cruzada Relaciones Laborales (Agrupada)*SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)*

		SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)				
		Baja	Media	Alta	Total	
Relaciones Laborales (Agrupada)	Malo	Recuento	31	8	1	40
		% del total	28,2%	7,3%	0,9%	36,4%
	Regular	Recuento	8	21	9	38
		% del total	7,3%	19,1%	8,2%	34,5%
	Bueno	Recuento	0	7	25	32
		% del total	0,0%	6,4%	22,7%	29,1%
Total		Recuento	39	36	35	110
		% del total	35,5%	32,7%	31,8%	100,0%

Nota. La presente muestra la prueba de contingencia de relaciones laborales y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Contingencia de relaciones laborales y satisfacción laboral



Nota. La presente muestra la percepción de relaciones laborales y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 40 y figura 3, los servidores públicos de la Municipalidad de Barranco perciben las relaciones laborales como malas y relacionado con una baja satisfacción laboral en un 28.2 %. Asimismo, un 19.1 % perciben las relaciones laborales como regular relacionado con una satisfacción laboral como media; Por último, un 22.7% perciben las relaciones laborales como bueno y al mismo tiempo una satisfacción laboral denominada como alta.

Hipótesis Específica 3

Hipótesis nula:

- H_{03} : La comunicación, no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022

Hipótesis alternativa:

- H_{a3} : La comunicación, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Prueba de normalidad

- H_{03} : La distribución de los datos son normales
- H_{a3} : La distribución de los datos no son normales

Tabla 42

Prueba de la normalidad comunicaciones y satisfacción laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicaciones	,131	110	,000
SATISFACCIÓN LABORAL	,096	110	,015

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La presente muestra la prueba de normalidad de comunicaciones y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la prueba de normalidad se determinó el test de Kolmogorov, debido a que la muestra es mayor de 50. El sig. para ambas variables es menor de 0.05, por lo tanto, al ser no paramétricos se aplicará el coeficiente de Spearman.

Tabla 43

Correlación de comunicaciones y satisfacción laboral

Correlaciones

			Comunicaciones	SATISFACCIÓN LABORAL
Rho de Spearman	Comunicaciones	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Nota. La presente muestra la prueba de correlación de comunicaciones y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 42 se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables, y teniendo $r = 0,756$ correlación positiva considerable.

Tabla 44

Contingencia de comunicaciones y satisfacción laboral

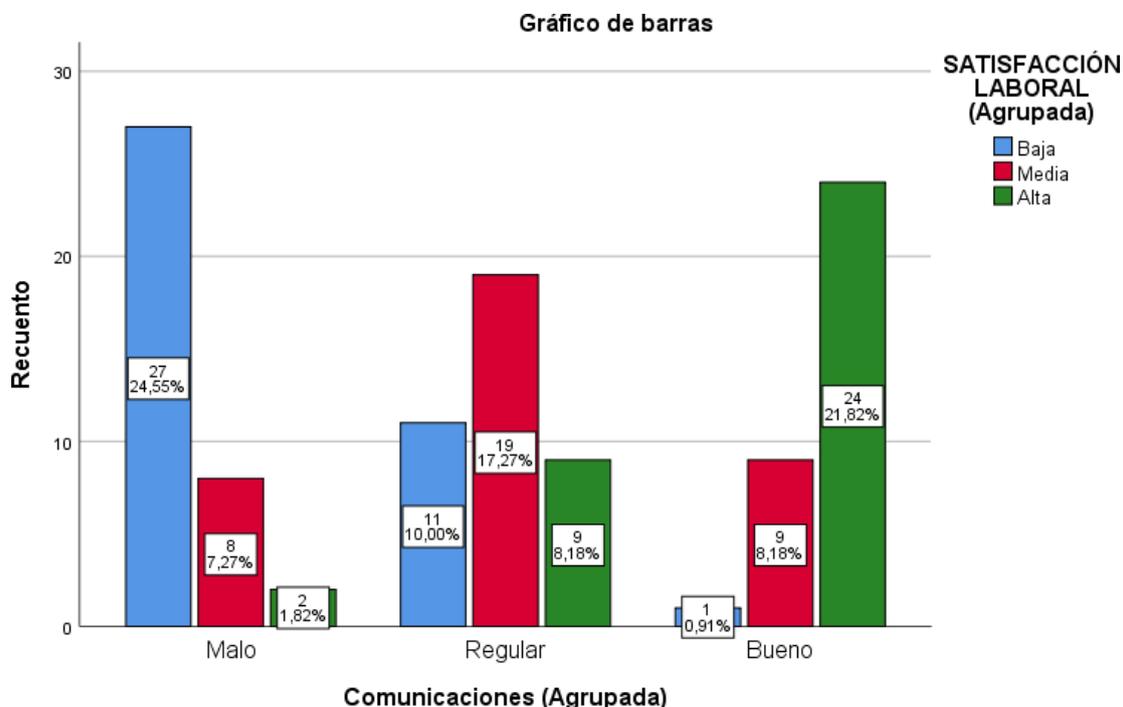
*Tabla cruzada Comunicaciones (Agrupada)*SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)*

			SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)			
			Baja	Media	Alta	Total
Comunicaciones (Agrupada)	Malo	Recuento	27	8	2	37
		% del total	24,5%	7,3%	1,8%	33,6%
	Regular	Recuento	11	19	9	39
		% del total	10,0%	17,3%	8,2%	35,5%
	Bueno	Recuento	1	9	24	34
		% del total	0,9%	8,2%	21,8%	30,9%
Total		Recuento	39	36	35	110
		% del total	35,5%	32,7%	31,8%	100,0%

Nota. La presente muestra la prueba de contingencia de comunicaciones y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Contingencia de comunicaciones y satisfacción laboral



Nota. La presente muestra la percepción de comunicaciones y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 43 y figura 4, los servidores públicos de la Municipalidad de Barranco perciben las comunicaciones como malo y relacionado con una baja satisfacción laboral en un 24.5 %. Asimismo, un 17.3 % perciben las comunicaciones como regular relacionado con una satisfacción laboral como media; Por último, un 21.8% perciben las comunicaciones como buenas y al mismo tiempo una satisfacción laboral denominada como alta.

Hipótesis Específica 4

Hipótesis nula:

- H_{04} : La participación, no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Hipótesis alternativa:

- H_{a4} : La participación, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Prueba de normalidad

- H_{04} : La distribución de los datos son normales
- H_{a4} : La distribución de los datos no son normales

Tabla 45

Prueba de la normalidad de participación y satisfacción laboral

<i>Pruebas de normalidad</i>			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Participación	,148	110	,000
SATISFACCIÓN LABORAL	,096	110	,015

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La presente muestra la prueba de normalidad de participación y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la prueba de normalidad se determinó el test de Kolmogorov, debido a que la muestra es mayor de 50. El sig. para ambas variables es menor de 0.05, por lo tanto, al ser no paramétricos se aplicará el coeficiente de Spearman.

Tabla 46

Correlación de participación y satisfacción laboral

Correlaciones

			Participación	SATISFACCIÓN LABORAL
Rho de Spearman	Participación	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Nota. La presente muestra la prueba de correlación de participación y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 45 se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables, y teniendo $r = 0,793$ correlación positiva muy fuerte.

Tabla 47

Contingencia de participación y satisfacción laboral

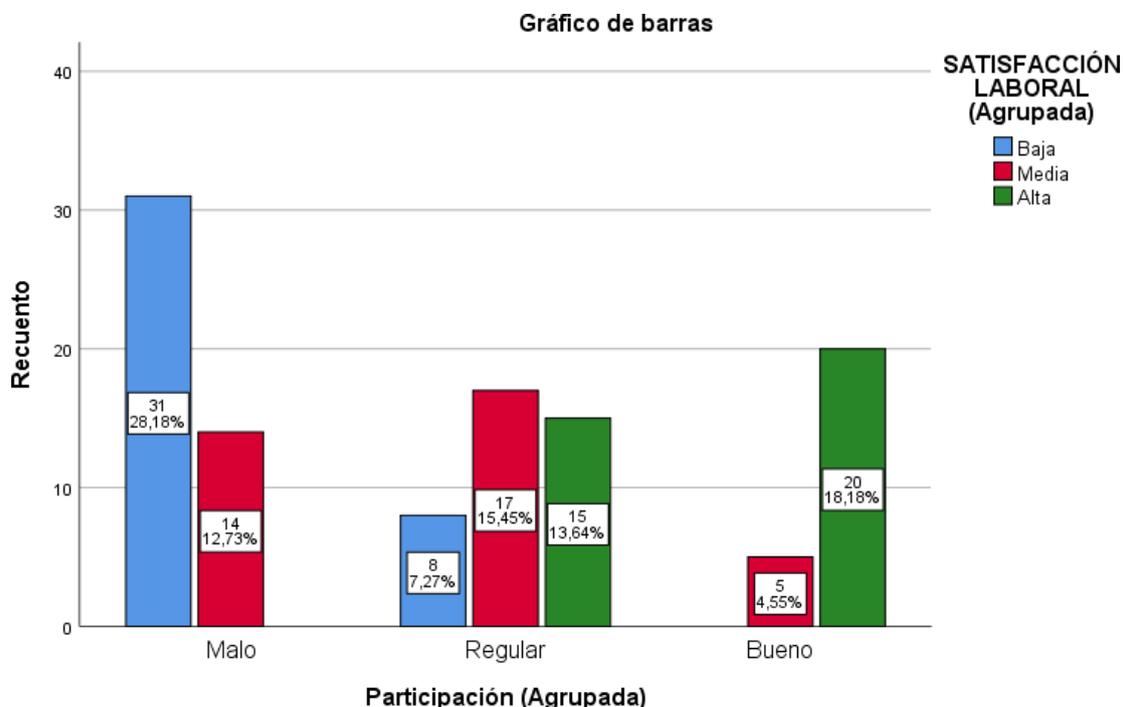
*Tabla cruzada Participación (Agrupada)*SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)*

			SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)			
			Baja	Media	Alta	Total
Participación (Agrupada)	Malo	Recuento	31	14	0	45
		% del total	28,2%	12,7%	0,0%	40,9%
	Regular	Recuento	8	17	15	40
		% del total	7,3%	15,5%	13,6%	36,4%
	Bueno	Recuento	0	5	20	25
		% del total	0,0%	4,5%	18,2%	22,7%
Total		Recuento	39	36	35	110
		% del total	35,5%	32,7%	31,8%	100,0%

Nota. La presente muestra la prueba de contingencia de participación y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Contingencia de participación y satisfacción laboral



Nota. La presente muestra la percepción de la participación y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 46 y figura 5, los servidores públicos de la Municipalidad de Barranco perciben que la participación es malo y relacionado con una baja satisfacción laboral en un 28.2 %. Asimismo, un 15.5 % perciben la participación como regular relacionado con una satisfacción laboral como media; Por último, un 18.2% perciben la participación como buena y al mismo tiempo una satisfacción laboral denominada como alta.

Hipótesis Específica 5

Hipótesis nula:

- H_{05} : El reconocimiento, no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Hipótesis alternativa:

- H_{a5} : El reconocimiento, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.

Prueba de normalidad

- H_{05} : La distribución de los datos son normales
- H_{a5} : La distribución de los datos no son normales

Tabla 48

Prueba de la normalidad de reconocimiento y satisfacción laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Reconocimiento	,149	110	,000
SATISFACCIÓN LABORAL	,096	110	,015

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La presente muestra la prueba de normalidad del reconocimiento y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la prueba de normalidad se determinó el test de Kolmogorov, debido a que la muestra es mayor de 50. El sig. para ambas variables es menor de 0.05, por lo tanto, al ser no paramétricos se aplicará el coeficiente de Spearman.

Tabla 49

Correlación de reconocimiento y satisfacción laboral

Correlaciones

			Reconocimiento	SATISFACCIÓN LABORAL
Rho de Spearman	Reconocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Nota. La presente muestra la prueba de correlación del reconocimiento y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 48 se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables, y teniendo $r = 0,724$ correlación positiva considerable.

Tabla 50

Contingencia de reconocimiento y satisfacción laboral

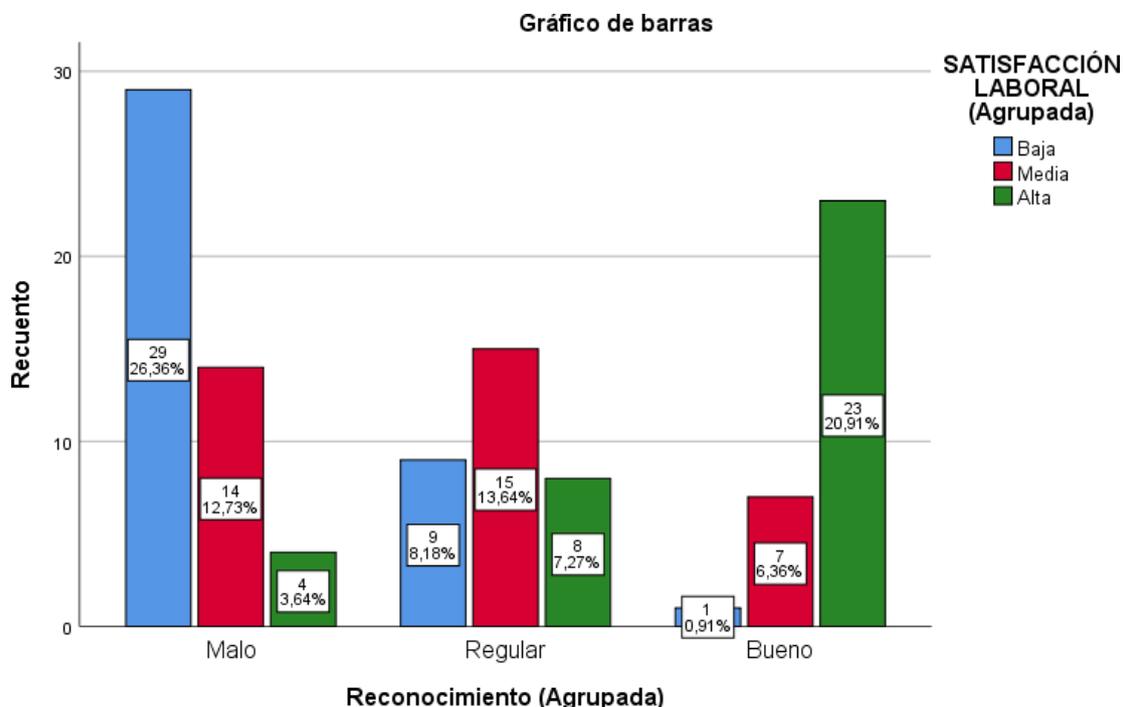
*Tabla cruzada Reconocimiento (Agrupada)*SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)*

		SATISFACCIÓN LABORAL (Agrupada)				
		Baja	Media	Alta	Total	
Reconocimiento (Agrupada)	Malo	Recuento	29	14	4	47
		% del total	26,4%	12,7%	3,6%	42,7%
	Regular	Recuento	9	15	8	32
		% del total	8,2%	13,6%	7,3%	29,1%
	Bueno	Recuento	1	7	23	31
		% del total	0,9%	6,4%	20,9%	28,2%
Total		Recuento	39	36	35	110
		% del total	35,5%	32,7%	31,8%	100,0%

Nota. La presente muestra la prueba de contingencia del reconocimiento y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Correlación de reconocimiento y satisfacción laboral



Nota. La presente muestra la percepción del reconocimiento y la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 49 y figura 6, los servidores públicos de la Municipalidad de Barranco perciben que el reconocimiento es malo y relacionado con una baja satisfacción laboral en un 26.4 %. Asimismo, un 13.6 % perciben el reconocimiento calificado como regular relacionado con una satisfacción laboral como media; Por último, un 20.9 % perciben el reconocimiento como bueno y al mismo tiempo una satisfacción laboral denominada como alta.

4.3. Discusión de resultados

Acerca de la investigación, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos en la municipalidad distrital de Barranco, 2022, en relación con el objetivo general de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Los resultados de la correlación de Spearman es 0.888, es decir existe una correlación entre las variables, se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, el clima permite la satisfacción de forma positiva. Estos resultados coinciden con los de Ruiz (2020), en su investigación sobre Clima Organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad distrital de Sanagorán, Trujillo, en la que también demostró de sus análisis que existe una relación directa alta positiva y correlación significativa, es decir que el nivel de clima tiene efecto en la satisfacción. Adicionalmente, también podemos citar el estudio de León (2019), en la clínica odontológica PNP Angamos, sobre el clima y el nivel de satisfacción laboral, en donde luego de procesar sus instrumentos de investigación encontró que existe una relación positiva significativa entre dichas variables.

Con respecto al primer objetivo específico de determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. los resultados de la correlación de Spearman es de 0.737 , una correlación positiva considerable , además se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables. Complementamos estos resultados con los hallados por Enciso (2020), en su estudio sobre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la universidad de Almería, en las que afirma existir una correlación de efecto positivo entre variables, al precisar que las percepciones que tienen los trabajadores de lo

que sucede en la organización, desde el punto de vista de las prácticas de recursos humanos por los directivos, influirá en los cambios esperados.

Con respecto al segundo objetivo específico de determinar la relación entre las relaciones laborales y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. El resultado de la correlación de Spearman es de 0.825, una correlación positiva muy fuerte, además, se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables. Similares resultados son los obtenidos por Sagredo (2019), en su investigación sobre la gestión organizacional y la percepción del compromiso, motivación y satisfacción de estudiantes y docentes de centros educativos de adultos de la región de Biobío en Chile, donde señala que el resultado de buenas relaciones en el trabajo son resultado de las formas de motivación y compromiso utilizados, así como el papel de los directivos en la creación de un ambiente laboral más favorable. Del mismo modo, Zevallos (2017), en su investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral de los profesores de la escuela superior de guerra del ejército en Lima, Perú, deduce de sus análisis que las relaciones interpersonales tienen una correlación positiva con la satisfacción.

Con respecto al tercer objetivo específico de determinar la relación entre las comunicaciones y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Los resultados de la correlación de Spearman es 0,756 correlación positiva considerable, se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables. Estos resultados son muy similares a los encontrados por Montañez (2021), en su investigación sobre el diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción y el desempeño en la universidad de Valencia, España, en donde se sugiere que

la satisfacción guarda una correlación positiva con unas comunicaciones fluidas dentro de la organización.

Con respecto al cuarto objetivo específico de determinar la relación entre la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Los resultados de la correlación de Spearman es 0,793, una correlación positiva muy fuerte, además, se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables. Resultados similares encontramos en la investigación de Padilla (2018), sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal profesional de enfermería del hospital San José del Callao, Perú, que determina una relación significativa entre las variables, enfatizando en la cultura organizacional y sus condiciones de trabajo, que facilita que los trabajadores puedan integrarse y participar, fomentando la sana competencia interna, la participación con otras áreas, el fomento de la participación interna, el trato, el interés e integración en trabajos, entre otros factores.

Con respecto al quinto objetivo específico de determinar la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Los resultados de la correlación de Spearman es 0,724, una correlación positiva considerable, además, se observa que el p valor es 0,00 para ambas variables, siendo menor de 0.05, considerando la regla de decisión, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , por consiguiente, existe una correlación entre las variables. Estos resultados son corroborados por Sagredo (2019), en su investigación sobre la gestión organizacional y la percepción de compromiso, motivación y satisfacción de estudiantes y docentes de centros educativos de la región del Biobío, Chile, en la que encuentra una relación positiva y significativa entre ellas, incidiendo en los temas de reconocimiento y recompensas en la organización como factor de consideración.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Primero, con respecto al objetivo general de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Se encontró que el clima organizacional tiene una relación positiva muy fuerte en la satisfacción laboral de los servidores públicos con una correlación entre las variables y $r=0.888$, por lo que, se concluye que, a mejor nivel de clima organizacional, los servidores públicos tendrán una mayor satisfacción laboral, y viceversa.

Segundo, con respecto al primer objetivo específico de determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Se encontró que el liderazgo tiene una relación positiva considerable en la satisfacción laboral de los servidores públicos con una correlación entre las variables y $r=0.737$, por lo que, se concluye que, a mejor nivel de liderazgo, los servidores públicos tendrán una mayor satisfacción laboral, y viceversa.

Tercero, con respecto al segundo objetivo específico de determinar la relación entre las relaciones laborales y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Se encontró que las relaciones laborales tienen una relación positiva muy fuerte en la satisfacción laboral de los servidores públicos con una correlación entre las variables y $r=0.825$, por lo que, se concluye que, a mejor nivel de relaciones laborales, los servidores públicos tendrán una mayor satisfacción laboral, y viceversa.

Cuarto, con respecto al tercer objetivo específico de determinar la relación entre las comunicaciones y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Se encontró que las comunicaciones tienen una relación positiva considerable en la

satisfacción laboral de los servidores públicos con una correlación entre las variables y $r= 0.756$, por lo que, se concluye que, a mejor nivel de comunicaciones, los servidores públicos tendrán una mayor satisfacción laboral, y viceversa.

Quinto, con respecto al cuarto objetivo específico de determinar la relación entre la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Se encontró que la participación tiene una relación positiva muy fuerte en la satisfacción laboral de los servidores públicos con una correlación entre las variables y $r= 0.793$, por lo que, se concluye que, a mejor nivel de participación, los servidores públicos tendrán una mayor satisfacción laboral, y viceversa.

Sexto, con respecto al quinto objetivo específico de determinar la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022. Se encontró que el reconocimiento tiene una relación positiva considerable en la satisfacción laboral de los servidores públicos con una correlación entre las variables y $r= 0.724$, por lo que, se concluye que, a mejor nivel de reconocimiento, los servidores públicos tendrán una mayor satisfacción laboral, y viceversa.

5.2. Recomendaciones

1. Respecto a la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, se recomienda fortalecer la cultura organizacional, involucrando con mayor énfasis temas de ambas variables que puedan cambiar la percepción de los servidores actualmente. Esto se puede realizar enfatizando en la ejecución de las recomendaciones del eje de cultura organizacional brindadas por la Contraloría General de la Republica (CGR) o por las que corresponden al área de clima organizacional en recursos humanos identificadas en el plan de acción de clima organizacional, que toma como insumo información encontrada en la presente tesis.

Es pues, responsabilidad de la Gerencia Municipal, como órgano que dirige la entidad, ejecutar las recomendaciones propuestas por la CGR, bimestralmente y de los gerentes y subgerentes de cada área, implementar acciones concretas propuestas en el plan de acción del clima. Al respecto de las responsabilidades y acciones propuestas, se adjunta el plan de acción propuesto para el año 2022 (Ver Anexo 6).

2. Con respecto al liderazgo y la satisfacción laboral, se recomienda que las gerencias y subgerencias deben implementar en sus planes de trabajo las propuestas indicadas en el presente trabajo, como son desarrollar capacitaciones al personal sobre el tema de definición de funciones y su actualización; revisar el mapa de procesos actual (MAPRO) y luego capacitar a los servidores en aquellos procesos que les corresponda; Antes de la aprobación y ejecución de los procesos revisados y actualizados del MAPRO, desarrollar simulacros internos de su ejecución, así como, desarrollar reuniones con los trabajadores para atender a las necesidades de solicitud de información para el eficiente desempeño de sus labores.

Asimismo, la alta dirección o gerencia municipal, en coordinación con la gerencia de administración y finanzas y la gerencia de presupuestos debe evaluar la mejor distribución de recursos tecnológicos y materiales

para el personal, definiendo con las jefaturas correspondientes los recursos tecnológicos que son necesarios para un mejor desenvolvimiento del trabajo, así como reuniones del área de sistemas con otras áreas para coordinar y mejorar procesos de apoyo tecnológicos; Finalmente, la Gerencia municipal, debe fortalecer el área de salud ocupacional con recursos materiales, para mejorar la productividad en el uso de los medicamentos y citas por el Covid (Ver Anexo 6-A).

3. Con respecto a las relaciones laborales, se recomienda que la Gerencia de Administración y Finanzas, con la subgerencia de recursos humanos, debería fomentar una cultura de negociación dentro de la organización, Implementando un área de apoyo a los trabajadores a la solución de conflictos dentro de la entidad, que permita prevenir o solucionarlos, promoviendo la resolución extrajudicial de los mismos mediante la negociación; asimismo, desarrollar eventos de integración de todo el personal, en donde se busque integrar las áreas y conocer lo que realizan los servidores de cada área, enfatizando con sus historias y experiencias laborales.

En ese sentido la subgerencia de recursos humanos debe coordinar trabajos conjuntos con los diferentes sindicatos e la municipalidad, retransmitiendo las necesidades que no pueda satisfacer a la alta dirección y llevando a cabo aquellas que, si podría considerar, como capacitaciones o cumplimiento de pagos de planillas (Ver Anexo 6-B).

4. En relación con las comunicaciones, se propone que sea la subgerencia de recursos humanos y la subgerencia de tecnologías de la información trabajar en coordinación sus planes anuales de inversión, con el objetivo de garantizar un buen servicio con los canales y plataformas virtuales , es significa Invertir en desarrollar mejores canales de comunicación virtual y presencial, y fortalecer el área de comunicación interna, que cumple un rol de conector de todas los órganos existentes en la entidad, de tal manera que pueda proveer de la información relevante a los servidores; Asimismo, brindar capacitaciones sobre uso de plataformas digitales de

comunicación; Además, fortalecer los canales actuales de comunicación entre niveles de la entidad y desarrollar procesos que ayuden a que la información sea mucho más fluida dentro de la organización (Ver Anexo 6-C).

5. Sobre la participación, se recomienda crear y fomentar una cultura de respeto y valoración del trabajo y la persona, de tal manera que propicia la participación interna y compromiso, proponiéndose empezar por la Gerencia de Fiscalización y seguridad ciudadana y la Gerencia de servicios a la ciudad y gestión ambiental, que son las unidades que concentran la mayor cantidad de servidores de la municipalidad.; Sumamos a ello, el fomentar concursos internos que premien los aportes de los trabajadores pudiéndose crear un área de creatividad e innovación, supervisada por el responsable de Clima Organizacional y comunicación interna. Por último, destinar parte de un presupuesto a la premiación de los aportes de los servidores (Ver Anexo 6-D).

6. Sobre el reconocimiento laboral y personal, se recomienda premiar a los mejores servidores, previas evoluciones de 360 grados (evaluaciones integrales) evaluación a cargo de la Subgerencia de recursos humanos en su área de Clima Laboral, así como crear una cultura de confianza y buenas prácticas laborales, desterrando todos aquellos factores que impiden lograrlo, para ello es importante fortalecer el sistema integral de capacitaciones (SISCO), de SERVIR, el cual anualmente, en el primer trimestre de cada año, debe ser llenado por los gerentes y subgerentes en el cual identifican las necesidades de capacitación de sus áreas y envían los nombres de los servidores que recibirían esas capacitaciones financiadas por la entidad. Esto debe ser un proceso transparente y que fomente la meritocracia, desterrando malas prácticas de gestión y será propuesto como un reconocimiento a los servidores (Ver Anexo 6-E).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2019). Formación, capacitación, desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040. Volumen 1. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arias, W., Lazo, J. y Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de las relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2). <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Arruga Segura, M. C. (2020). La transformación digital en las relaciones laborales y en la organización del trabajo. Wolters Kluwer España. <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/158016?page=420>
- Bonatti, P. (2020). La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Capitán, A. y García, P. (2022). *Como lograr un buen clima laboral: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. ESIC Editorial.
- Caro, C. y Ojeda J. (2019). Responsabilidad social y clima organizacional en la universidad autónoma de NAYARIT. *Proyecciones*. <https://doi.org/10.24215/26185474e002>
- Chavez, L. (2021, 8 de febrero). Lo que deja el trabajo remoto: Laboral. La satisfacción de trabajar a distancia es baja. Es momento de priorizar la experiencia del colaborador. El Comercio <https://www.proquest.upc.elogim.com/newspapers/lo-que-deja-el-trabajo-remoto/docview/2487108740/se-2>

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. Quinta edición. México, D.F. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019) *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. Décima edición. México, D.F. McGraw-Hill.
- Conejero-Pérez, J., López-Verdugo, I., & Hidalgo, V. (2022). What makes a person a leader? the role of emotional intelligence, teamwork skills, and job satisfaction in authentic leadership. [¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico] *Psychology, Society and Education*, 14(1), 1-11. doi:10.21071/PSYE.V14I1.14187
- Contreras, Z. y Ramírez, P. (2019). Comparación de métodos utilizados en la valoración del riesgo biológico. *Rev. Asoc. Esp. Med. Trab.*
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro.upc.elogim.com/es/lc/upc/titulos/195575>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz L., y Guanilo,. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*,26 (Número Especial 5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- De Souza, A., Costa, N. y De Brito, E. (2017). Psychometric properties in instruments evaluation of reliability and validity. *Applications of Epidemiology*. Fernández, F. (2017) *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*: ed. España: Editorial Tutor Formación.
- Enciso, F. (2020). *Mediación del clima entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional*. España (Tesis doctoral, Universidad de

Almería). Repositorio institucional de la Universidad de Almería
<http://hdl.handle.net/10835/10888>

Estrella, F. C. (2020, 9 de marzo). Clima laboral y metas corporativas: Las emociones humanas, como las plantas, florecen con los cuidados. *La Raza* <https://www.proquest.upc.elogim.com/newspapers/clima-laboral-y-metas-corporativas/docview/2374894034/se-2>

González, A. (2019) Desarrollo organizacional de la A a la Z. ed. México, D.F: PACJ.

González, D. (2019). Una concepción integradora de la motivación humana. *Psicología.Estudo*, 24.
<https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.44183>

Griffin, Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones (13a. edición.). Ed. Cengage Learning.

Grueso, M. (2027). Recursos humanos en redes y organizaciones: algunas reflexiones y desafíos. Editorial Universidad del Rosario.

Gutiérrez, L., Arenas, H. y López, M. (2020). La relación entre uso de beneficios y políticas trabajo-vida y satisfacción laboral: el rol mediador del conflicto trabajo-a-familia. *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 75-86. DOI: 10.5295/cdg.191098lg

Hellriegel, Don., Slocum, J. y Jackson, S. (2021) Administración. Un enfoque basado en competencias. Ed. Cengage Learning.

Herrero, A., Perello M. y Herrero, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. ed. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

- Hieker, & Pringle, J. (2021). *The Future of Leadership Development Disruption and the Impact of Megatrends*. 1st ed. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53544-5>
- Hilario, S. (2019) *Desarrollo del talento y la creatividad en el puesto de trabajo*. Ed. Bogotá, p 221. Ediciones de la U.
- Huamán, L. (2019), *Impacto de la satisfacción laboral y clima organizacional del capital humano en la sede corporativa del grupo Santa Elena* (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC) <http://hdl.handle.net/10757/625599>
- Kinley, N. y Ben-Hur, S. (2019) *Cambiando el comportamiento de los empleados: una guía práctica para directivos*. ed. Barcelona: Editorial Reverté.
- La voz (2022, 18 de enero). Según un estudio, en 2021 cayó el nivel de satisfacción laboral de los argentinos. *La Voz Del Interior*<https://www.proquest.upc.elogim.com/newspapers/según-un-estudio-en-2021-cayó-el-nivel-de/docview/2621198188/se-2>
- Lauer. (2021). *Change management: fundamentals and success factors*. 1st ed. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
- León, E. (2019), *Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción Laboral en trabajadores de la Clínica Odontológica PNP Angamos* (Tesis doctoral, Universidad San Pedro, Huacho, Perú) <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/14591>
- López, Á. Valle, R. y Pasamar, S. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. ed. Barcelona: Editorial UOC.

- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Machado, A. y Rodríguez, O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. ed. España: Editorial Tutor Formación.
- Madrigal, M. (2018, 12 de mayo). Empleados insatisfechos presionan mercado laboral: Trabajadores buscan más dinero, estabilidad y mejor clima organizacional. *La Nación*. <https://www.proquest.upc.elogim.com/newspapers/empleados-insatisfechos-presionan-mercado-laboral/docview/2037311943/se-2>
- Malacara, N. (2019, 4 de octubre). Los planes de bienestar laboral aumentan la satisfacción de 57% de los empleados. *CE Noticias Financieras* <https://www.proquest.upc.elogim.com/wire-feeds/los-planes-de-bienestar-laboral-aumentan-la/docview/2301056622/se-2>
- Matilla, A. (2020) *La Buena Administración Como Noción Jurídico-Administrativa.*, Dykinson, S.L., 2020. ProQuest Ebook Central, <https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/6484148?accountid=43860>.
- Montañez, J. (2021) *El diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño* (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España) Fundación Dialnet <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=302963>
- Montoya, C. (2019) *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones*. ed. Bogotá: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Nivela, J., Vera, C. y Jiménez, E. (2020) *Calidad de vida en el trabajo: un modelo integral*. ed. Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.

- Novoa J., Barrera G. y Rojas D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. Revista Científica Ecociencia, 6(1) <https://www.proquest.upc.elogim.com/scholarly-journals/relación-del-clima-organizacional-con-la/docview/2229188196/se-2>
- OECD (2017). Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing Paris. <https://doi.upc.elogim.com/10.1787/9789264275089-es>.
- Olivares, P. (2020) Modelo de ecuaciones estructurales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del área de Ciencias de la salud.(Tesis doctoral, Universidad Nacional del Santa, Chimbote, Perú) <http://repositorio.uns.edu.pe/handle/UNS/3834>
- Organización y Delegación de la Gestión de Recursos Humanos. (2020). In Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8dddb89a-es>
- Ortega, J. (2017). Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para dos instituciones de educación superior (IES) en Ecuador (Tesis doctoral, Universidad del Rosario) Repositorio EdocUR-U.Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18533>
- Padilla, F. (2018). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Profesional de Enfermería. Hospital San José del Callao (Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao, Lima, Perú) <http://hdl.handle.net/20.500.12952/5076>
- Pantoja, A., Navarrete, A., Zambrano, C. y Matabanchoy, S. (2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una

universidad pública. *Universidad y Salud*, 22(2), 137-147.
<https://doi.org/10.22267/rus.202202.185>

PGR (2018, 7 de marzo). Primer lugar en Encuesta de Cultura y Clima Organizacional 2017. Notimex. <https://www.proquest.upc.elogim.com/newspapers/pgr-primer-lugar-en-encuesta-de-cultura-y-clima/docview/2011382999/se-2>

PR Newswire En Español South América. (2022, 13 de junio). Los empleados españoles admiten tener un compromiso laboral de los más bajos en Europa, aunque por encima de italianos y franceses. <https://www.proquest.upc.elogim.com/wire-feeds/los-empleados-espanoles-admiten-tener-un/docview/2675543918/se-2>

Ramírez, J. (2019). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral* Tesis doctoral (Order No. 22587696). Available from ProQuest Central. (2293039657). Retrieved from <https://www.proquest.upc.elogim.com/dissertations-theses/estilos-de-liderazgo-y-satisfacción-laboral/docview/2293039657/se-2?accountid=43860>

Rey, S. (2020). *Documentos sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de las personas y en las relaciones laborales*. ed. Madrid: Wolters Kluwer España.

Rey, S. (2018). *Proyecto Technos: robótica y su impacto en los recursos humanos y en el marco regulatorio de las relaciones laborales*. ed. Madrid: Wolters Kluwer España.

Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Decimoséptima edición p. 72-85.

Rodríguez, D. (2018). *Percepciones del Clima Organizacional de Equidad de Género y su relación con el Síndrome de Quemarse por el Trabajo*. (Tesis

doctoral, University of Puerto Rico, Rio Piedras, Puerto Rico).ProQuest
Dissertations
Publishing.<https://www.proquest.upc.elogim.com/docview/2176507757?pq-origsite=primo>

Rosiles A., Lugo L., Clara M. y Ramírez C. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México.

Ruiz, M. (2020), Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Trabajadores De La Municipalidad Distrital De Sanagorán De La Provincia Sánchez Carrión, Trujillo. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/49592>

Sagredo, E. (2019). Relaciones entre gestión organizacional y percepción del compromiso, motivación y satisfacción de estudiantes y docentes de centros educativos de adultos de la región de Biobío Chile (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). TDR Tesis doctorales en Red
<http://hdl.handle.net/10803/667444>

Salas, A. (2020). La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Tesis doctoral, Universidad Yacambú, Venezuela Fundación Dialnet
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283828>

Seminario Vigil, Sonia (2017), Clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana. Tesis de título profesional de psicología, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Silva, J. (2018). La Gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

- Sinek, S. Mead, D., & Docker, P. (2018). Encuentra tu porqué: una guía práctica para encontrar un propósito en el trabajo (1a edición.). Empresa Activa/Ediciones Urano, S.A.U.
- Snell, G., Rodríguez, M., y García, C. (2018). Administración de recursos humanos. 17a edición. Cengage Learning.
- Valle, R. Pasamar, S. y López, Á. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. ed. Barcelona: Editorial UOC, 2018. p. 88. <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/116893?page=70>
- Vallejo, L. y Pérez, A. (2017). Recursos humanos y organizaciones: una mirada transdisciplinaria. ed. Cuernavaca, Morelos: Bonilla Artigas Editores.
- Villar, M. (2018). Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales. ed. Santiago de Chile: RIL editores.
- Zevallos, L. (2017), Clima organizacional y satisfacción laboral de los profesores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – 2017. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2313>.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de coherencia interna

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BARRANCO- 2022	Problema General ¿De qué manera, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?	Objetivo General Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.	Hipótesis General El clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022	Variabes: a) Clima Laboral	X1: Nivel de delegación de responsabilidades X2: Nivel de toma de decisiones X3: Nivel de apoyo en recursos de la alta dirección X4: Nivel de conflictos X5: Nivel de confianza X6: Nivel de integración entre áreas X7: Nivel de información. X8: Nivel de acceso a canales	Tipo: De acuerdo con el tipo de investigación, el presente estudio será de tipo Aplicativo. Nivel: Descriptivo Método: En esta	Población: 360 trabajadores. Muestra: 110 trabajadores. Muestreo: Se utilizó el muestreo probabilístico	Técnica: La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta. Instrumento: Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su

	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		de comunicación. X8:Nivel de acceso a canales de comunicación X9 : Nivel de comprensión de las comunicaciones X10: Nivel de independencia al tomar decisiones. X11: Nivel de apoyo X12: Nivel de eficacia X13: Nivel de recompensas por logro de resultados	investigación utilizamos el método correlacional. Diseño: Su diseño se representa así: M=Ox1rOy		modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.
	¿De qué manera, el liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.	El liderazgo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.					
	¿De qué manera, las relaciones laborales se relacionan con la satisfacción laboral de los servidores	Determinar la relación entre las relaciones laborales y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la	Las relaciones laborales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores					

	<p>públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?</p> <p>¿De qué manera, la comunicación se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?</p> <p>¿De qué manera, la</p>	<p>Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.</p> <p>Determinar la relación entre</p>	<p>públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.</p> <p>La comunicación, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.</p> <p>La participación se relaciona positivamente</p>	<p>b)Satisfacción Laboral</p>	<p>Y1:Nivel de participación voluntaria</p> <p>Y2:Nivel de valoración de esfuerzo</p> <p>Y3: Nivel de identificación con el puesto.</p> <p>Y4:Recursos actuales</p> <p>Y5:Nivel de satisfacción por aportes</p> <p>Y6: Nivel de valoración de la empresa.</p> <p>Y7: Nivel de identificación con el equipo.</p> <p>Y8:Solución de conflictos</p> <p>Y9: Valoración de recompensas.</p> <p>Y10: Valoración por logros o resultados</p>			
--	--	--	--	-------------------------------	---	--	--	--

	<p>participación se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022?</p> <p>¿De qué manera, el reconocimiento se relaciona con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.</p> <p>Determinar la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.</p> <p>El reconocimiento o se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022.</p>					
--	---	---	--	--	--	--	--	--

	Barranco, 2022?	Barranco, 2022.						
--	--------------------	--------------------	--	--	--	--	--	--

Anexo 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: El clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Barranco- 2022

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
VI X: clima organizacional	En síntesis, Chiavenato (2020), añade que el clima es una consecuencia directa de la cultura organizacional, es decir, del modo en que la cultura afecta las percepciones y los sentimientos de los colaboradores y los impacta.	El Clima es el reflejo de lo que los trabajadores perciben que es su ambiente de trabajo.	Liderazgo	X1: Nivel de delegación de responsabilidades X2: Nivel de toma de decisiones X3: Nivel de apoyo en recursos de la alta dirección	1,2,3,4,5
			Relaciones laborales	X4: Nivel de conflictos X5: Nivel de confianza X6: Nivel de integración entre áreas	6,7,8,9
			Comunicaciones	X7: Nivel de información X8: Nivel de acceso a canales de comunicación X9 : Nivel de comprensión de las comunicaciones	10,11,12,13,14
			Participación	X10: Nivel de independencia al tomar decisiones. X11: Nivel de apoyo X12: Nivel de eficacia	15,16,17,18

VD
Y: Satisfacción Laboral

Montañez, J (2021), explica que la satisfacción de un trabajador se relaciona a una actitud o disposición de un trabajador, emitiendo un juicio evaluativo hacia su trabajo o hacia una parte del mismo.

La Satisfacción laboral nos permite conocer cuáles son las expectativas que tienen los trabajadores y cuál es el resultado real de lo que reciben.

Reconocimiento	X13: Nivel de recompensas por logro de resultados	19,20
Condiciones de Desarrollo personal y profesional	Y1:Nivel de participación voluntaria Y2:Nivel de valoración de esfuerzo Y3: Nivel de identificación con el puesto.	21,22,23,24
Condiciones Fisiológicas	Y4:Recursos actuales Y5:Nivel de satisfacción por aportes Y6: Nivel de valoración de la empresa.	25,26,27
Condiciones sociales	Y7: Nivel de identificación con el equipo. Y8:Solución de conflictos	28,29
Recompensas	Y9: Valoración de recompensas. Y10: Valoración por logros o resultados.	30,31,32

Anexo 3: Instrumento de Recolección de Datos

Encuesta sobre Clima y Satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022

Mediante esta herramienta que desarrollamos, esperamos mejorar la satisfacción en el trabajo de nuestros servidores públicos. “La satisfacción laboral se entiende cuando un trabajador se siente motivado, contento y dichoso con su trabajo”.

Esta encuesta es ANÓNIMA. Esta encuesta consta de 32 preguntas. Los resultados nos permitirán seguir mejorando el clima de trabajo de nuestra entidad.

LEA LAS INSTRUCCIONES Y MARQUE SU RESPUESTA:

GRACIAS POR SU APOYO - Tiempo Aprox. 10 minutos

SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Establecer si existe relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022

Encuesta de Clima Laboral

INSTRUCCIONES: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición no debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto,

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS

CALIFICACIÓN		PUNTUACIÓN				
DEFINITIVAMENTE NO		1				
PROBABLEMENTE NO		2				
INDECISO		3				
PROBABLEMENTE SI		4				
DEFINITIVAMENTE SI		5				

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Mis funciones de trabajo están bien definidas.					

2	Están definidos los procesos de trabajo dentro mi área.					
3	Mi área de trabajo me provee la información necesaria para tomar las mejores decisiones.					
4	Me proveen los recursos tecnológicos y materiales que faciliten el desarrollo de mi trabajo.					
5	Los protocolos de salud por Covid- 19, se desarrollan de forma eficiente.					
6	Cuando se presenta un conflicto laboral, existe un método profesional para solucionarlo.					
7	La negociación es un factor considerado en la solución de conflictos.					
8	Tengo la seguridad y confianza de que mis compañeros hacen un buen trabajo.					
9	Las diversas áreas buscan apoyarse trabajando en equipo.					
10	La comunicación que recibo es relevante para mi trabajo.					
11	Los canales de comunicación actuales, me permiten mantenerme informado y comunicado de lo que pasa en la municipalidad dentro y fuera.					
12	Conozco el uso de los diferentes canales de comunicación de la Municipalidad.					
13	Puedo comunicarme abiertamente con mis superiores.					
14	Puedo entender la información que me imparten por los diferentes canales de comunicación.					
15	Puedo tomar decisiones sin consultar a mis superiores.					
16	El modelo actual de trabajo en mi área busca valorarme como persona.					
17	El modelo actual de trabajo actual en mi área, me motiva a integrarme y trabajar mejor.					
18	Cuando logro resultados de mi trabajo son celebrados y se alienta a mejorarlos.					
19	Percibo una cultura de premiación y reconocimiento dentro de mi área.					
20	La meritocracia forma parte de la cultura en la municipalidad.					

Instrumento de Recolección de Datos

Objetivo: Establecer si existe relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de la Municipalidad Distrital de Barranco, 2022

Encuesta de Satisfacción Laboral

INSTRUCCIONES: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición no debe quedar ninguna pregunta en blanco.									
Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS									
CALIFICACIÓN					PUNTUACIÓN				
DEFINITIVAMENTE NO					1				
PROBABLEMENTE NO					2				
INDECISO					3				
PROBABLEMENTE SI					4				
DEFINITIVAMENTE SI					5				
	PREGUNTAS				1	2	3	4	5
2 1	Con gusto me quedo trabajando y apoyando voluntariamente a mis compañeros.								
2 2	Percibo que mi esfuerzo por mi trabajo es valorado.								
2 3	Estoy convencido que este es el lugar idóneo para desarrollar mis habilidades.								
2 4	Me siento libre para crear e innovar en la entidad.								
2 5	Me siento satisfecho con los recursos tecnológicos y materiales que dispongo para mi trabajo.								
2 6	Se valoran mis aportes en conocimientos y mi esfuerzo.								
2 7	Se preocupan por mi vida personal, familiar, además de la laboral.								

2 8	Comparto el mismo sentir de los compañeros por mejorar en la entidad.					
2 9	Los conflictos se solucionan de una manera armoniosa y respetuosa.					
3 0	Recibo recompensas de felicitación por mi desempeño.					
3 1	Estoy conforme con mi trabajo y la remuneración.					
3 2	En términos generales me siento orgulloso de pertenecer a esta institución					

Anexo 4: Juicio de expertos



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima usted que con este instrumento se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	()	(x)
2.						
3. ¿En qué porcentaje considera que los ítems están referidos a las variables de estudio?	()	()	()	()	()	(x)
4.						
5. ¿Qué porcentaje de los ítems planteados son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	()	(x)
6. ¿En qué porcentaje los ítems son de fácil comprensión?	()	()	()	()	()	(x)
7. ¿Qué porcentaje de los ítems siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	()	(x)
8. ¿En qué porcentaje valora usted que con este instrumento se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	()	(x)

SUGERENCIAS:

1. ¿Qué ítems considera Usted deberían agregarse?

Los citados por el doctorando están bien

2. ¿Qué ítems estima podrían eliminarse?

Ninguno.

3. ¿Cuáles ítems considera deberían reformularse o precisar mejor?

He leído las preguntas y están bien formuladas.

Fecha : 01/02/2022

Validado por : Doctora en Administración María Nancy Salsavilca Manco

DNI : 07316861

Firma :



ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
9. ¿En qué porcentaje estima usted que con este instrumento se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	()	(x)
10.						
11. ¿En qué porcentaje considera que los ítems están referidos a las variables de estudio?	()	()	()	()	()	(x)
12.						
13. ¿Qué porcentaje de los ítems planteados son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	(x)	()
14. ¿En qué porcentaje los ítems son de fácil comprensión?	()	()	()	()	()	(x)
15. ¿Qué porcentaje de los ítems siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	()	(x)
16. ¿En qué porcentaje valora usted que con este instrumento se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	()	(x)

SUGERENCIAS:

4. ¿Qué ítems considera Usted deberían agregarse?

Con los ítems empleados serían suficientes para lograr el objetivo

5. ¿Qué ítems estima podrían eliminarse?

No sería necesario eliminar ítems en dicho instrumento, puesto que con los planteados se podría cumplir con los objetivos planteados

6. ¿Cuáles ítems considera deberían reformularse o precisar mejor?

Por lo señalado en las preguntas anteriores, no sería necesario reformularse o precisar mejor algún ítems.

Fecha : 01/02/2022

Validado por : Doctor en Administración VICTOR ORDINOLA RUIZ

DNI 43370709

Firma :



ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
17. ¿En qué porcentaje estima usted que con este instrumento se logrará el objetivo propuesto? 18.	()	()	()	()	()	(x)
19. ¿En qué porcentaje considera que los ítems están referidos a las variables de estudio? 20.	()	()	()	()	()	(x)
21. ¿Qué porcentaje de los ítems planteados son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	(x)	()
22. ¿En qué porcentaje los ítems son de fácil comprensión?	()	()	()	()	()	(x)
23. ¿Qué porcentaje de los ítems siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	()	(x)
24. ¿En qué porcentaje valora usted que con este instrumento se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	()	(x)

SUGERENCIAS:

1. ¿Qué ítems considera Usted deberían agregarse? Me parece son los precisos para el estudio.
2. ¿Qué ítems estima podrían eliminarse? Ninguno, todos son necesarios.
3. ¿Cuáles ítems considera deberían reformularse o precisar mejor? Están claros todos los ítems.

Fecha : 01/02/2022

Validado por : Doctor en Administración Abraham Sánchez Baez DNI

06690533

Firma

Anexo 5: TABULACIÓN

Clima organizacional

	D1					D1	D2				D2	D3				D3	D4				D4	D5		D5	
	P1	P2	P3	P4	P5		P6	P7	P8	P9		P10	P11	P12	P13		P14	P15	P16	P17		P18	P19		P20
1	4	2	4	5	5	20	3	4	5	5	17	5	4	5	4	5	23	2	5	4	3	14	3	3	6
2	5	5	5	2	5	22	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	10
3	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	10
4	5	4	4	4	5	22	4	4	5	4	17	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	16	4	4	8
5	2	3	5	4	5	19	5	5	5	5	20	2	4	4	5	4	19	1	5	5	5	16	1	3	4
6	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	21	1	4	4	5	14	5	4	9
7	5	5	5	3	5	23	3	3	3	4	13	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	18	4	4	8
8	5	5	4	5	5	24	4	4	5	3	16	4	5	5	5	5	24	2	5	5	4	16	4	3	7
9	5	5	4	4	5	25	4	4	5	2	15	4	4	4	5	4	25	4	5	5	5	19	4	4	9
10	5	4	4	1	2	16	4	2	4	4	14	4	1	2	5	2	14	1	2	4	3	10	1	4	5
11	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	16	5	4	4	5	4	23	4	4	5	5	17	4	4	8
12	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	10
13	5	5	4	4	4	22	4	5	5	5	19	5	4	4	4	5	22	4	4	5	4	17	4	4	8
14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	18	4	4	9
15	1	3	1	1	1	7	2	3	5	1	11	1	2	4	1	3	11	3	1	2	3	9	2	1	3
16	5	5	4	2	4	21	5	4	5	4	19	4	4	4	5	4	21	3	4	5	5	17	5	4	9
17	5	5	5	3	5	23	5	5	4	3	17	5	5	4	5	4	24	3	4	4	4	15	4	4	8
18	4	4	4	3	4	19	4	5	5	4	18	4	2	2	4	2	14	1	4	4	4	11	2	4	6
19	4	5	4	5	5	25	5	4	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	10
20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	2	5	5	5	17	5	5	10
21	5	3	5	2	5	20	3	5	5	5	18	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	20	5	3	6
22	4	5	4	5	5	25	5	4	5	4	17	5	5	4	5	5	24	2	4	5	5	16	4	3	7
23	5	5	4	4	5	24	5	4	5	4	20	5	5	4	5	5	24	1	5	5	5	16	3	2	5
24	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	20	4	5	4	5	4	22	4	5	4	4	17	4	2	6
25	4	4	4	4	5	22	4	4	5	5	19	5	4	3	4	4	20	4	5	4	4	19	4	4	9
26	4	4	4	4	5	25	4	4	5	5	20	4	5	4	4	4	21	3	4	4	4	15	4	4	9
27	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	24	4	5	5	5	19	5	5	10
28	5	4	4	4	4	21	2	4	2	4	12	4	4	5	4	4	21	2	2	2	1	7	4	4	8
29	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	2	5	5	5	17	5	5	10
30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	20	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10
31	5	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	24	4	5	5	5	19	4	5	10
32	3	5	5	4	4	21	3	5	5	4	17	5	5	5	5	5	25	1	4	3	4	12	5	5	10
33	3	4	4	4	3	17	4	4	4	3	15	4	4	4	5	4	22	3	4	4	4	14	4	4	9
34	5	5	5	4	5	24	5	4	5	4	18	4	5	5	3	5	22	1	5	5	5	16	5	5	10
35	5	5	4	4	4	23	5	5	5	5	20	5	4	4	5	4	23	4	5	5	5	19	5	5	10
36	5	4	3	1	3	16	5	5	5	5	20	5	3	3	5	4	20	4	4	5	5	18	5	5	10
37	4	4	4	3	2	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	6	2	7
38	4	3	4	2	5	14	3	3	5	3	14	3	4	5	4	4	24	4	3	2	4	13	2	2	4
39	5	5	5	4	4	23	3	4	4	3	14	5	5	4	4	5	24	3	4	4	4	15	4	4	8
40	5	5	5	4	4	24	5	4	5	4	20	5	5	4	5	5	20	1	5	5	5	16	3	2	5
41	5	2	2	2	4	15	2	4	4	4	14	4	3	4	5	4	20	5	4	4	4	17	2	4	6
42	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	18	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	19	5	5	10
43	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	15	4	4	8
44	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	19	5	3	3	4	4	19	1	5	5	5	16	2	3	5
45	4	4	4	4	4	21	4	4	4	3	13	4	5	5	4	5	23	3	4	4	4	16	2	4	6
46	4	4	4	4	3	19	2	2	2	3	9	1	4	4	3	3	17	1	3	1	1	6	1	1	2
47	1	1	2	2	3	8	1	1	2	3	7	1	1	1	2	1	7	1	1	1	1	6	1	1	2
48	5	4	4	4	4	21	5	4	4	3	17	4	5	5	4	4	23	5	5	4	5	19	4	4	8
49	5	5	3	4	1	18	2	5	3	2	12	2	4	3	2	4	19	2	4	4	3	13	2	4	6
50	4	4	4	3	2	17	4	4	4	2	10	4	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	7	4	9
51	5	2	1	1	1	10	1	3	4	1	10	5	1	1	1	1	13	1	1	1	1	4	1	1	2
52	5	5	5	3	5	23	5	4	4	4	17	4	5	5	5	4	23	1	4	5	4	14	5	4	9
53	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	10
54	5	5	5	5	5	23	5	3	5	5	19	5	3	5	5	5	16	2	5	5	5	6	5	5	10
55	1	1	2	3	1	8	1	1	1	5	4	1	1	5	3	3	16	1	1	1	1	6	1	1	2
56	5	5	5	5	4	24	5	5	3	5	18	5	5	1	5	3	19	1	5	5	5	16	2	1	3
57	5	5	5	4	4	22	5	1	4	4	18	5	1	4	4	4	23	1	4	4	4	13	1	4	6
58	5	5	5	4	4	23	5	4	5	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	10
59	5	1	3	1	5	15	1	3	5	4	13	4	4	4	3	4	19	1	2	2	2	7	2	1	3
60	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10
61	5	5	4	4	4	22	1	5	3	4	13	5	1	1	1	4	12	1	1	1	1	4	1	1	2
62	5	5	3	3	3	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	21	1	2	2	4	8	5	3	8
63	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	15	4	4	8
64	5	5	5	5	5	25	5	1	2	4	14	2	1	1	1	4	14	1	1	1	1	6	1	1	2
65	5	5	5	5	5	23	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	25	1	4	5	4	14	4	4	5
66	5	5	5	5	5	21	5	1	5	5	16	5	5	1	5	5	21	1	5	5	5	16	5	1	6
67	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	10
68	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	5	5	5	5	24	1	5	5	5	16	4	4	8
69	4	4	4	4	4	21	1	2	5	1	9	4	5	4	1	4	18	1	4	1	1	7	1	1	2
70	4	4	4	3	1	13	2	4	3	4	13	4	3	2	3	3	15	2	4	4	4	14	4	4	8
71	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	17	4	4	5	4	4	21	3	4	4	5	16	4	4	8
72	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	20	5	4	5	5	5	23	4	4	5	4	15	3	4	7
73	4	2	5	4	5	20	4	6																	

Satisfacción laboral

VD: SATISFACCIÓN LABORAL															VD	
D1				D1_VD	D2			D2_VD	D3		D3_VD	D4			D4_VD	VD
P21	P22	P23	P24		P25	P26	P27		P28	P29		P30	P31	P32		
4	3	4	4	15	2	3	4	9	4	4	8	3	2	5	10	42
5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	10	4	4	5	13	57
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
5	4	5	5	19	3	4	4	11	4	3	7	4	4	5	13	50
5	5	5	5	20	3	5	5	13	5	5	10	1	1	5	7	50
5	4	5	4	18	4	4	4	12	4	4	8	3	1	5	9	47
5	5	5	4	19	3	5	5	13	5	3	8	3	3	5	11	51
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	8	3	2	4	9	45
5	5	5	5	20	3	5	5	13	5	5	10	5	4	5	14	57
4	2	4	2	12	1	2	3	6	5	5	10	1	1	5	7	35
5	4	2	4	15	4	4	2	10	4	4	8	3	2	5	10	43
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
5	4	4	4	17	4	4	4	12	5	5	10	4	4	5	13	52
4	5	5	4	18	5	5	5	15	5	4	9	4	5	6	14	56
2	1	3	1	7	1	1	2	4	3	3	6	1	1	3	5	22
5	4	4	4	17	2	5	4	11	4	5	9	4	3	5	12	49
5	4	5	4	18	4	4	4	12	4	4	8	4	4	5	13	51
5	4	4	4	17	2	4	3	9	4	4	7	3	3	4	10	44
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	4	5	14	59
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
4	4	5	5	18	1	5	3	9	5	5	10	1	3	5	9	46
4	5	5	5	19	5	5	3	13	4	5	9	3	4	5	12	53
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	59
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	9	4	3	5	12	49
5	5	5	4	19	3	4	4	11	5	4	9	4	4	6	13	52
4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	5	9	4	4	5	13	51
5	5	4	4	18	5	5	4	14	4	5	9	4	4	5	13	54
2	2	4	2	10	4	2	2	8	4	2	6	2	2	4	8	32
5	5	4	4	18	4	5	5	14	5	5	10	5	5	5	15	57
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
5	5	5	5	20	4	5	4	13	5	5	10	5	4	5	14	57
4	4	5	3	16	4	3	3	10	3	3	6	3	3	5	11	43
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	48
4	5	5	5	19	4	5	5	14	5	5	10	5	5	5	15	58
5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	10	5	5	5	15	59
5	4	5	4	19	1	5	4	10	5	5	10	5	4	5	14	53
4	3	3	4	14	2	3	4	9	5	4	9	3	3	4	10	42
4	3	4	3	14	3	3	3	9	3	4	7	3	4	5	12	47
4	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	7	4	3	3	10	44
5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	10	5	5	5	15	59
4	4	4	3	15	2	4	2	8	4	3	7	2	4	5	11	41
5	5	5	5	20	5	5	4	14	5	4	9	4	5	5	14	57
3	2	3	3	11	2	2	1	5	2	2	4	2	1	3	6	26
5	4	5	4	18	4	5	4	13	5	5	10	5	4	5	14	55
5	2	4	4	15	2	3	2	7	4	2	6	4	4	5	13	41
5	2	4	2	13	4	1	1	6	4	2	6	1	1	2	4	29
1	1	1	1	4	1	1	1	3	3	1	4	1	1	1	3	14
5	4	4	5	18	5	4	4	13	4	4	8	5	5	4	14	53
2	2	5	5	17	3	2	2	7	5	5	10	3	5	5	13	47
4	3	3	2	12	2	3	2	7	4	3	7	3	3	4	10	36
5	1	1	1	8	1	1	1	3	5	1	6	1	1	1	3	20
4	4	4	5	17	4	4	4	12	4	5	9	4	5	5	14	52
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
5	1	5	3	14	4	1	1	6	5	5	10	1	5	5	11	41
3	1	1	1	6	3	1	1	5	4	1	5	1	2	3	6	22
5	3	4	4	16	1	3	3	7	4	5	9	4	5	5	14	46
5	4	4	4	17	2	4	4	10	4	5	9	5	1	4	10	46
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
1	1	3	2	7	3	4	1	6	2	4	9	2	1	5	8	30
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
1	1	1	1	4	2	1	1	4	5	4	9	1	1	4	6	23
4	3	5	2	14	2	3	3	8	4	3	7	3	4	5	12	41
4	4	4	4	16	5	5	5	15	5	4	9	4	3	4	11	51
5	1	2	3	11	4	2	2	8	5	1	6	1	3	5	9	34
5	4	4	4	17	4	4	4	12	5	4	9	4	4	5	13	51
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
5	5	5	5	20	4	5	5	15	4	5	9	5	5	5	15	59
5	1	5	5	16	1	4	1	6	5	4	9	1	1	5	7	38
4	4	4	4	16	1	3	3	7	4	3	7	3	3	5	11	41
4	4	4	4	16	4	4	2	10	4	3	7	4	4	4	12	45
5	5	5	3	18	3	5	5	13	5	5	10	3	4	5	12	53
5	5	4	4	18	2	5	5	12	4	5	9	4	4	5	13	52
5	5	5	4	19	1	5	5	11	5	5	10	5	4	5	14	54
5	5	5	5	20	4	5	5	14	4	5	9	5	5	5	15	58
5	4	2	2	13	1	3	1	5	4	3	7	3	3	3	9	34
5	3	5	4	17	5	4	4	13	4	4	8	4	3	5	12	50
5	4	4	5	18	2	4	4	10	4	4	8	3	3	5	11	47
4	4	4	4	16	2	4	4	10	4	4	8	4	4	4	12	46
4	4	4	4	16	1	4	3	8	5	5	10	4	4	5	13	47
4	3	4	4	15	1	2	2	5	5	4	9	2	4	4	10	39
5	2	4	4	15	2	4	2	8	5	4	9	2	2	5	9	41
4	2	1	1	8	1	1	2	4	3	3	6	1	2	3	6	24
5	2	3	2	12	1	3	1	5	4	3	7	2	4	4	10	34
5	2	4	1	12	4	4	4	12	5	5	10	4	4	5	13	47
5	5	5	5	20	4	5	4	13	5	5	10	5	5	5	15	58
5	4	4	5	18	4	5	4	14	4	5	9	4	4	5	14	55
3	4	3	4	14	2	4	3	9	3	4	7	3	3	4	10	40
4	3	3	3	13	3	3	3	9	3	4	7	2	3	4	9	38
4	4	4	4	15	1	4	4	9	4	4	8	3	4	5	12	44
4	3	4	3	14	2	3	2	7	4	3	7	2	4	4	10	38
5	4	4	2	15	2	4	5	11	4	4	8	2	2	5	9	43
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	8	3	3	4	10	46
5	4	3	3	15	3	4	3	10	3	3	6	4	1	5	10	41
5	4	2	1	12	1	3	1	5	5	4	9	1	1	1	9	29
5	4	4	4	17	3	4	4	11	4	4	8	4	4	1	8	44
5	1	3	4	13	3	1	2	6	4	3	7	1	4	5	10	36
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	60
4	4	5	5	18	4	5	4	13	4	5	9	4	5	5	14	54
5	2	4	4	15	1	2	2	5	4	1	5	1	3	3	7	32
2	3	3	3	11	4	4	3	11	3	4	7	2	3	3	8	37
5	5	5	5	20	1	5	4	10	4	5	9	5	5	5	15	54
4	3	4	5	16	1	4	2	7	4	3	7	1	1	4	6	36
3	4	3	4	14	1	4	2	7	4	3	7	4	3	4	11	39
5	4	5	5	19	1	4	4	9	5	4	9	4	4	5	13	50
5	4	5	4	18	4	4	4	12	5	4	9	4	5	5	14	53
4	4	5	5	18	4	4	4	12	5	4	9	4	4	5	13	52
5	4	5	4	18	4	4	2	10	5	5	10	2	4	5	11	49
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4</		

Anexo 6:

Plan de acción recomendado para el año 2022 de clima laboral y satisfacción laboral

A. VARIABLE LIDERAZGO Y SATISFACCION LABORAL

N°	Estrategias tácticas	Objetivo alcanzar	Actividades	Responsables	Dirigido a	tiempo
1	Enfoque en el Desarrollo de la capacidad de dirección gerencial	Tener Líderes empáticos totalmente preparados para dirigir en conocimientos, habilidades y valores.	Desarrollo de talleres de coaching.	-SGGRH -Gerentes y Subgerentes en sus áreas.	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Mayo
2	Enfoque motivacional	Líderes que sepan motivar a sus trabajadores	-Dinámicas de liderazgo, -Taller de inteligencia emocional. -Charlas psicológicas para Gerencias y subgerencias. Charlas para fomentar el buen trato y manejo de las personas. -Taller: Conociendo a nuestros servidores, Un taller para conocer los perfiles de nuestros trabajadores.	SGGRH	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Junio
3	Enfocado en Resultados	Obtener resultados, ser eficaces y eficientes, cumplir con los indicadores.	Taller : Toma de decisiones complicadas, que permitirá que los jefes puedan tomar decisiones que involucren los intereses y necesidades de los trabajadores	SGGRH	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Julio

4	Enfoque en la Comunicación del liderazgo con los servidores.	Líderes que sepan comunicar sus planes a sus trabajadores, que sepan utilizar los medios de comunicación adecuados y los aprovechen al máximo.	-Talleres de comunicación efectiva. - Capacitación sobre Estrategias de comunicación y Lenguajes de comunicación. -Capacitación sobre el manejo de medios virtuales para potenciar la comunicación en la entidad.	SGGRH SGII	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Julio
5	Enfoque en la Negociación	Personas que solucionen problemas, que prevengan conflictos y que también los solucionen.	Capacitación en Técnicas de resolución de conflictos. Para Gerencias y subgerencias	SGGRH Procuraduría	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Agosto
6	Enfocado en las Evaluaciones y Retroalimentación	Líderes que sepan brindar retroalimentación a sus trabajadores, que les enseñen, que los capaciten, que sean de los que animan.	-Taller de evaluación 360 grados en la Municipalidad. -Taller en la Elaboración de Indicadores de Gestión -Capacitación en uso de herramientas virtuales de evaluación y mejora de Las entidades.	Gerencia Municipal SGGRH SGII	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Agosto
7	Enfocado en el Desarrollo de Capacidades Analíticas de los Directivos	-líderes que sean organizados, que sepan hacia dónde queremos ir como entidad, que sean disciplinados, que constantemente busquen mejorar la productividad	-Capacitación para la Elaboración de planes y presupuestos. -Capacitación en la Mejora de la productividad y del talento humano.	-SGGRH -Gerentes y Subgerentes en sus áreas.	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Setiembre

		ad.				
8	Enfocado en Conocimientos Actualizados de normas referentes a su área.	Tener líderes servidores que conocen las políticas, normas, leyes para el desenvolvimiento de su trabajo.	-Diplomado en especialización en temas afines a su área de Gestión Pública. - Capacitación Integral sobre Procedimiento Administrativo Disciplinario	SGGRH Oficina del PAD	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Octubre
9	Enfoque de integridad	Tener líderes y trabajadores que sean éticos, que conozcan las leyes de ética de la entidad, y que sean ejemplo para los demás compañeros.	-Charla en Temas de Ética e Integridad.	-SGGRH -Gerencia Municipal - Coordinaciones con OCI	Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Julio

B. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCION LABORAL

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsable	Dirigido a :	Tiempo
1	Enfoque en el Fortalecimiento de las relaciones internas	Tener trabajadores que vivan en armonía, que se ayuden, que sepan solucionar sus conflictos. Asimismo, que los jefes sean un canal de ayuda en la	-Capacitación en Prevención y Solución de conflictos dentro de la organización. -Capacitación en los Medios Alternativos de Solución de	SGGRH Gerentes y Subgerentes	-Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores.	Agosto

		solución de esos conflictos.	conflictos.		-Servidores	
2	Enfoque en el desarrollo de las relaciones interpersonales	Tener trabajadores que trabajen en equipo, que no trabajen aislados, que colaboren entre si.	-Taller de Trabajo en equipo y pausas activas. -Capacitación en metodologías ágiles para el desarrollo e integración del personal. - Capacitaciones en Trabajos colaborativos.	SGGRH Gerentes y Subgerentes	-Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisor es Coordinadores. -Servidores	Setiembre
3	Enfoque en la Inteligencia Emocional	Tener un ambiente laboral en el que se trabaje con armonía. Tener una entidad que permita mediante la mejora de su estructura organizacional fomentar una buena cultura en la entidad.	. Taller de Gestión del stress -Capacitación en métodos de crear una cultura que permita trabajar con satisfacción.	SGGRH Gerentes y Subgerentes	-Servidores -Gerentes y Subgerentes	Octubre

C. VARIABLE COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsables	Dirigido a :	Tiempo
1	Enfoque en el proceso de Ingreso	Se busca que todo servidor reciba su inducción general y específica y conozca la entidad en la labora.	-Charlas de Inducción General. -Charlas de Inducción Específica.	SGGRH- Comunicación Interna	SGGRH Responsables de Inducción Específica de cada unidad.	Julio
2	Enfoque en la coordinación de áreas	Una entidad en la que los trabajadores en todos los niveles estén informados de lo que sucede en la misma, con información actualizada y que utilicen los canales autorizados para ello.	- Regularización de documentos de comunicación. -capacitación en procesos de Comunicación interna.	SGGRH- Comunicación Interna SGII SGTI	Responsables de los procesos en cada unidad	Diciembre
3	Enfoque en la efectividad de las comunicaciones	Líderes que sepan mediar el impacto de las comunicaciones en sus trabajos, que estén informados constantemente de lo que se hace y brinden	Taller de indicadores de comunicación institucional	SGGRH	-Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisor es	Diciembre

		feedback al respecto.			Coordinadores.	
4	Enfoque de coordinación con sindicatos y otros Stakeholders	Líderes que sepan relacionarse con los diferentes stakeholders en la entidad, desde los sindicatos hasta los clientes y exista una buena relación y comunicación entre los mismo.	-Capacitación en Trabajos con sindicatos y otros stakeholders.	SGGRH	-Gerentes y Subgerentes	Noviembre

D. VARIABLE PARTICIPACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsable	Dirigido a:	Tiempo
1	Enfoque en mejora de la estructura organizacional	Crear un cultura de trabajo que permita el intraemprendimiento en los servidores, eliminando barrera que lo limiten.	Capacitación para el diseño de Estructuras flexibles que faciliten el trabajo dentro de la entidad. -Trabajo en equipos para mejorar participación.	-Gerentes y Subgerentes -Gerencia Municipal -SGGRH	-Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores. -Servidores	Agosto
2	Enfoque en formación equipos multidisciplinarios	Sumar esfuerzo entre diferentes áreas, participación institucional, compartir experiencias entre áreas y entre líderes.	-Talleres de colaboración incremental -talleres que fomenten la iniciativa y participación activa de los servidores	SGGRH Gerentes y Subgerentes	-Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores. -Servidores	Junio
3	Enfoque en el uso amigable de tecnologías en el trabajo	Trabajadores que utilizan la tecnología constantemente, aprovechándola para crear medios que mejoren la participación, en involucramiento de los trabajadores en los planes de la entidad.	Capacitación en Gobierno Digital , como herramienta participativa de eficiencia en tiempo y costos.	SGGRH Gerentes y Subgerentes	-Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores. -Servidores	Julio

4	Enfoque en la disciplina	Trabajadores disciplinados, empezando por los funcionarios, personas que cumplen con las reglas de trabajo.	Talleres de mejora Productividad y disciplina participativa.	SGGRH Gerentes y Subgerentes	-Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores.	Setiembre
5	Enfoque en la productividad	Trabajadores que utilizan bien sus tiempos, evitando perder su tiempo y hacerlo perder a otros servidores.	Capacitación en el tiempo Administración del tiempo	SGGRH	Servidores	Diciembre

E. VARIABLE RECONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN LABORAL

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsables	Dirigido a:	tiempo
1	Enfoque en la búsqueda de la eficiencia del trabajador	Una entidad que anime a la participación y reconozca los logros y éxitos de las áreas o de los servidores, una entidad que premia las buenas acciones, que elimina el temor, asimismo que sanciona y amonesta las malas acciones o conductas.	Concursos Internos	-Gerencia Municipal -SGGRH -Gerentes y Subgerentes	- Gerentes y Subgerentes Jefes Supervisores Coordinadores.	Junio
2	Enfoque en resultados	Un entidad que celebra los logros que puedan lograr las áreas o servidores y que los reconoce	Premios de reconocimiento municipal	Gerencia Municipal -SGGRH -Gerentes y Subgerentes	Servidores	Mayo

		públicamente.		es		
3	Enfoque en la creatividad	Un entidad alegre, con una cultura de creatividad en sus trabajadores.	-Talleres de innovación. -Capacitación en uso de herramientas digitales y su aporte para la entidad.	-SGGRH -Gerentes y Subgerentes	Servidores	Julio